

Walter F. Torre



EL
privilegio
de pensar

una historia de san justo a
nueva york

El privilegio de pensar

Dedicada a Agostina Belén, Adriana y Hebe,
sin duda, lo mas hermoso que tengo en mi vida.

Dedicada a mi padre, Florentín
quien inspiró a Thomas Flowers.

Dedicada a Danald Grunewald,
quien me enseñó la humildad de un grande.

Dedicada a Juan Salvatierra,
a ese peruano loco de New Haven, desbordado de esperanza.

Dedicada a Carlos González,
quien me enseñó que había otros horizontes.

Dedicado a Guillermo Ceballos Serra,
quien sin conocerme, no dudó en ayudarme.

Dedicado a Oscar Coto
quien confió en mí sin entenderme.

Dedicado a Miguel Miljevic
quien no me permitió dejar de escribir.

Dedicada a todos aquellos empresarios, científicos y pensadores
que nos enseñan a aprender cuestionando el saber.

Derecho Intelectual del autor #273466
ISBN # 987-997-903-6
Copyright by Walter F. Torre
All rights reserved

El privilegio de pensar

Índice General

Prologo	Por Santiago F. Raffo Magnasco
Capítulo 1	Reconocer amigos
Capítulo 2	El encuentro con Thomas Flowers
Capítulo 3	Una invitación al reencuentro
Capítulo 4	Teníamos miedo brother, pero mucha fe también
Capítulo 5	No por casualidad, sino por necesidad
Capítulo 6	La pereza, una forma de pensamiento
Capítulo 7	Michael, Juan y los acuerdos tácitos
Capítulo 8	Heráclito, Parménides y el conflicto no resuelto
Capítulo 9	¿Esperanza en las nuevas generaciones?
Capítulo 10	El oso papasidero y la dialéctica
Capítulo 11	La naturaleza y la profundidad en los cambios
Capítulo 12	La transición: un conflicto para el cambio
Capítulo 13	El enemigo, nosotros mismos
Capítulo 14	El tiempo, esa difícil definición
Capítulo 15	Aekito y un examen imprevisto
Capítulo 16	Los cinco pilares de la resistencia
Capítulo 17	Las cinco erres de la mejora continua
Capítulo 18	La clase en la cafetería
Capítulo 19	Insólitas preguntas, insólitas respuestas
Capítulo 20	Juan y su encuentro con Michael
Capítulo 21	Una crónica no deseada

El privilegio de pensar

Prólogo

Este no es un prólogo ordinario, es un prólogo a un amigo. Por ello no quiero dejar de contar como, sin buscarlo, lo conocí.

Cerca del mediodía, de un día de la semana que no recuerdo, el timbre de la oficina sonó una vez más y Julio mi colega se levantó él mismo para atender. Es para mí, gritó desde su cubículo.

Walter venía para cubrir una posición de Gerente de Recursos Humanos, me contó Julio a posterior de la entrevista, en respuesta a mi curiosidad por la extensión que había tomado esa reunión.

Durante ese período, Julio me comentaba que debería conocer a Walter, porque había pensado en un criterio diferente de recursos humanos, en particular sobre resolución de conflictos y sería interesante escucharlo. Eso fue en Septiembre del 2004 y siguiendo el consejo de Julio, cité a Walter a la oficina.

Como "Pollo mojado" con su laptop debajo del brazo, pasó a mi oficina y le pedí que me contara sobre su modelo, teoría de la que tanto Julio me había hablado.

Abrió su laptop, vieja por cierto, me mostró su modelo, los criterios, sus razones y el tiempo que le había costado construir lo que él llamaba el escaparse del laberinto de la reflexión. Sus cuadernos marca "Gloria" en los que escribía sus ideas y conclusiones, eran su apoyo.

Quedé admirado. Me pareció algo muy nuevo en cuanto a la visión de una realidad distinta para analizar los conflictos en procesos de cambio que conllevan las organizaciones en esos momentos del país. Me pareció una teoría muy distinta a la que se aplicaba nuestra actividad profesional.

Me "casé" con ella como nunca y le propuse a Walter llevarla a los claustros universitarios y a las empresas. La respuesta de nuestros largos viajes, horas y presentaciones me llamaron la atención y me di cuenta que estaba ante un proceso de cambio y aprendizaje diferente de encarar los conflictos y prueba de ello fue la respuesta propia de la gente en atendernos, escucharnos y comunicarnos su aprobación.

Algunos pocos años trabajamos juntos en la divulgación de la Teoría de Alineación Sistémica en el país. Fuimos recorriendo caminos junto con mi consultora, universidades estatales y privadas de todo el país, congresos de recursos humanos, la asociación de dirigentes de recursos humanos de la argentina, escuelas de posgrado, revistas nacionales e internacionales, solo por mencionar algunos escenarios y como consecuencia de ello, he quedado muy contento por el éxito adquirido.

Encontré en Walter un apasionado por sus ideas sobre management, que traslada esa pasión a todos los que lo escuchan. Es muy claro que Walter es una persona muy concisa y convincente en sus ideas para llevar a la práctica.

Pasó el tiempo y el "alumno" aprende y se sale de nuestro molde de Consultora para impulsarse solo en el mundo de las ideas y las empresas. Y lo apoyamos. Así comienza su verdadero derrotero actual. Primero en forma individual, luego en asociación con otras consultoras y llegando finalmente al plano internacional.

He seguido en contacto con él durante todos sus cambios y trabajos de asesoramiento. Como lo expliqué y repito, siempre lo consideré un iluminado en sus propuestas de procesos de cambio y modelo a seguir en la resolución de conflictos en las Organizaciones.

Cuando me llama y me dice que quiere que yo sea el prologuista de su nuevo libro, me entusiasmé y para mí es un orgullo y éxito profesional que Walter me haya elegido. Y es que a partir de aquí y no antes, escribo el prólogo prometido.

Estoy seguro que en cuantiosas oportunidades uno es preso de las ironías que ofrece la vida. Todos en algún momento somos esclavos de ellas, pero en pocas oportunidades, tenemos la posibilidad de leer o escribir sobre ellas. Ser el prologuista, de este cuento novelado, me regala esa ocasión. En una época de enorme pragmatismo y utilitarismo, donde podríamos afirmar que

El privilegio de pensar

es un juego en donde solo los resultados cuantitativos imperan, es difícil tomarse un tiempo para reflexionar en búsqueda de un criterio más amplio y armónico, que nos haga participar de él, pero no ser dominados por él. Hoy y después de leer los primeros manuscritos de este libro y habiendo aplicado sus conceptos, siento que he aprendido – y aún sigo- a comprender y enfrentar ese balance oscilante de relaciones y contradicciones, que generan reflexión, pensamiento y aprendizaje, pero bajo ningún punto de vista, propone un método.

Hoy en día es difícil encontrar escritos y obras que, como esta, exalten valores y reflexiones tan olvidadas en el mundo actual, en un marco de revalorización de la teoría como base imprescindible para las aplicaciones prácticas.

Los sucesos que aquí se relatan tienen por escenarios el pensamiento reflexivo y la acción. En ella se van escalonando, paso a paso, los momentos y andariveles de la identificación de los conflictos, su comprensión y el compromiso vincular que debe ser asumido para resolverlos, inmenso en una exposición plagada de obstáculos, frustraciones, aciertos y esperanzas. Los protagonistas, se entrelazan en una labor creativa acosada por la ignorancia de aquel que aprende y enseña mientras construye, sin imaginar la arquitectura final de su propia obra.

Esta es una obra que comienza y termina en un cúmulo de pensamientos encadenados, bajo un modelo integrador y holístico, cuyo valor radica en su carácter de interpretación en los procesos Resolución de Conflictos.

El libro nos brinda además de la belleza estética de su formulación, una funcionalidad teórica y práctica orientada a comprender cabalmente la esencia de los conflictos, como clave para la evolución futura de las sociedades y empresas en el nuevo mundo que nos toca vivir.

Embarcarse con decisión y renovada motivación en la lectura de esta novela, no sólo producirá un alentador sentimiento de placer por el amor al conocimiento y la amistad que expresa, sino que también brindará a los lectores una novedosa interpretación centrada en la consideración y evolución de su capital humano, así como caminos de respuesta al desafío crucial que representa el conocimiento y desarrollo, entre herramientas esenciales en una era de explosión tecnológica y cambios sociales y culturales sin parangón en la historia humana.

Espero que la disfruten tanto como yo lo he hecho.

Santiago F. Raffo Magnasco

Director de Bureau Consultores
Buenos Aires, Argentina

El privilegio de pensar

Capítulo 1

Reconocer amigos

Fue a fines de Enero mientras llovía torrencialmente, cuando con Enrique y Leopoldo, dos colegas de la universidad, arribamos a Nueva York. Tomamos un taxi, de esos amarillos que están frente al aeropuerto y nos dirigimos al hotel que se encontraba sobre la avenida Broadway, esquina cuarenta y seis. Habíamos dejado el país por un par de semanas para participar en tres seminarios. Leopoldo iría al de Marketing Político, Enrique al de Nuevas Tecnologías de Comunicación y por mi parte, participaría en el seminario de desarrollo de Recursos Humanos en procesos de cambio. Pero mi mayor inquietud era conocer al Profesor Thomas Flowers.

Cansados del viaje y con un clima templado frío, Leopoldo especulaba con no salir, pero de todos modos, debíamos hacerlo. Leo no sabemos como hacía, pero tenía un talento especial para sugestionarse con posibles resfríos y malestares. De todas maneras, Lily nos esperaba.

El restaurante de Lilly no estaba muy lejos, apenas unas diez o doce cuadras. Recorrimos ese tramo condicionados por el frío y el agua que Nueva York nos había recibido. Hablamos durante la caminata sobre como sería Thomas. Era difícil concebir la idea de que durante más de un año nos habíamos comunicado con frecuencia, preocupándonos solo por intercambiar ideas, solo ideas. Las fotos y las video conferencias fueron omisas, diría irrelevantes.

Agendamos el almuerzo según costumbres argentinas, a las dos de la tarde. Ya le había adelantado que iría con Enrique y Leopoldo, teniendo en cuenta su pedido. De lo único que estábamos seguros era de su edad, que estaba casado con Bárbara y que tenía dos hijos: Susan y Donald. Recuerdo que Enrique me advirtió que abriera un poco la mente para esperar cualquier sorpresa.

- Podría ser blanco, negro, tartamudo, gordo, flaco, alto, mediana o baja estatura, ¿qué tal si era oriental? Y que pasaría si... Fuimos pensando cientos de alternativas, tratando de preparar la mente – tarea poco útil - para afrontar cualquier probabilidad. En eso Leo interrumpió:

- ¿Nunca nos comentaste como conociste a Flowers?

- Pensé que se los había dicho, - les respondí -. El contacto me lo hizo Lilly.

- ¿Lilly? De que hablas Carlos, - continuó Enrique -. Lilly ¿la encargada del restaurante?, ¿qué tiene que ver con Flowers?

- En ese lugar –comenté – se reúnen profesores, poetas, en general gente que le gusta leer. El dueño del lugar logró darte un aire culto, académico, por decirlo de alguna manera. Lilly conoce muy bien a la mayoría de los clientes, entre ellos Flowers. Ella, por razones de corazón, le habló de mi libro. Tiempo después comenzaron los mails las charlas, y ahora, estamos aquí.

- Increíble este tipo, - exclamó Leo -, ponerse a leer un libro en español ¿y tuyo?, y ¿Además escribirte? Parece ficción.

- Aunque me cueste admitirlo, tienes razón. Pero lo más sorprenderte es que él comenzó a leer mi libro porque estaba participando de un programa intensivo que lo llevaría de gira a México, Costa Rica, Colombia y Venezuela. Quería al menos aprender a comparar traducciones para precisar mejor ciertos conceptos. Esa es la absoluta verdad.

El privilegio de pensar

Llegamos a destino cinco minutos antes de la hora prevista. Estaba impaciente y ansioso. Lo único que se me ocurrió decir fue dirigido a Leo: no olvides tus pañuelos.

Me despertaba mucha curiosidad Thomas. Sentía que éramos amigos, aunque nunca habíamos cruzado una palabra frente a frente. Los Recursos Humanos habían sido el principal, por no decir el único, motivo de comunicación por más de un año y medio.

La fachada del restaurante era atípica, no tradicional. No existían grandes ventanales a su alrededor ni carteles publicitarios. En el cuarto escalón de la escalera de ingreso, detrás de la pared frontal que lleva el bronce con el nombre del lugar, se lo ve firme y sonriente a un gentil amigo que facilita el esfuerzo tedioso de abrir las enormes puertas de vitreaux y madera. Al cruzarlas, tuvimos acceso a la antesala del salón comedor. Allí, algunas personas, quizás para abrir su apetito, disfrutaban su espera jugando partidas de back-gamon, ajedrez o leyendo.

Nos dirigimos a la recepción, un escritorio en forma de atril a pasos de la entrada. Pregunté por Lilly.

- Aguarden un momento caballeros – nos respondió -. Está viniendo para aquí. – nos sugirió sentarnos, de manera amable y diplomática a la vez -.

- Muchas gracias, respondimos, como un involuntario y poco armónico coro dominical.

- Bienvenidos!!! – escuchamos el tono calmo de Lily a nuestras espaldas, momentos después. ¿Cómo están queridos amigos? Leo, ¿estás más delgado? Luces excelente. Carlos, Enrique, que gusto verlos otra vez.

- Lilly, tu tan bella como siempre – le contestó Leo, no dejando duda de que había recibido su halago -.

- Carlos, Enrique, qué alegría que se encuentren por aquí. Demasiado tiempo pasó desde nuestro ultimo encuentro.

- Demasiado es el término. – comenté, mientras Enrique aún conservaba el silencio de su cansancio.-

- Sé que deben estar cansados de su viaje. ¿Arribaron hoy?

- Hace algunas horas – afirmó Enrique buscando despertar -, aunque luego continuó su silencio.

- Sabía que llegaban hoy, créanme que no se arrepentirán, Flowers, es un profesor muy respetado, además de ser una persona extraordinaria. Llegó aquí a la mañana muy temprano y desde ese momento no ha parado de examinar papeles y escribir. Vamos a verlo, si hay algo que detesta es la impuntualidad.

- Lilly, - le dije, congelando su discurso de una forma impropia -. Permíteme agradecerte el favor que me has hecho con Flowers. Es un gesto poco común, invaluable.

Lilly me tomó la mano.

- Carlos, hacer favores es una forma de reconocer a los amigos. Es comprender quien es quien, dentro del laberinto de los quienes.

- ¿Querrás decir, "hacer amigos"? – repliqué-

El privilegio de pensar

- Reconocer, Carlos, reconocer. Tú no puedes hacer amigos, pero sí tu puedes reconocerlos. Cada favor es un símbolo de aprecio, de valor, que solo tiene significado para aquel que logra comprender su sentido. Para otros, en el mejor de los casos, es solo una deuda obligada que debe ser paga. Aprender de ello, me ha ayudado mucho para recomponerme en un país extranjero.

Sin permitirme reflexión, Lilly comenzó a caminar hacia el salón comedor. Las mesas, como siempre, ordenadas con la armonía de un engranaje de reloj. Intenté adivinar quién era Flowers. Contaba con los datos que Lilly nos había ofrecido: papeles y un hombre escribiendo. Pero mi búsqueda se tornó infructuosa.

Me di vuelta y también vi los rostros de Enrique y Leo; y me di cuenta que los tres teníamos la misma idea. Pero no quise darme por vencido. Concentré mi atención en Lilly y en su mirada. Su vista apuntaba a una mesa junto a los ventanales finales. Allí se encontraba sentado un hombre robusto, de unos cincuenta años, vestido con un traje azul oscuro, de cabello suavemente ondulado, rojizo y corto. Estaba leyendo. Nos miramos con Leo y Enrique, sabíamos que las fichas caían en esa, la única mesa para nosotros.

Lilly, con absoluta reserva aminoró su marcha, obligándonos a acercarnos con un movimiento discreto. Flowers, con paciencia no lenta, corrió su silla hacia atrás y levantándose, se acercó a Lilly.

- Profesor Flowers – adelantándose, Lilly lo saludó -. Quiero presentarte a mis queridos amigos: Carlos, Leonardo y Enrique.

Flowers siguió atento la presentación de Lilly. Un placer conocerlos, - asintió con una leve inclinación de su cabeza, - por favor, siéntense.

- Si me disculpan, - continuó Lilly – tengo obligaciones que me urgen cumplir y Uds. mucho por hablar. Caballeros, y sin mas que una sonrisa, se retiró.

El privilegio de pensar

Capítulo 2

El encuentro con Thomas Flowers

- Qué mujer encantadora – dijo Flowers -, es admirable. Este lugar no funcionaría igual sin ella. Destella cortesía y actitud. Una combinación probabilística escasa de encontrar en alguien dentro del mundo del servicio.

- Así es Doctor, - le respondí -, aunque sentí que esa frase agregaba poco valor a su comentario.

El almuerzo duró un poco más de una hora y media y solo podía sentir que lo conocía desde siempre. Su buen humor y su admiración por las costumbres sociales de nuestro país, nos demostraba su profundo interés en nuestra cultura. Parecía una verdadera velada entre amigos. Su postura estaba centrada en hacernos sentir bien y, si era posible, cada vez mejor. Recordó que era la primera vez, luego de haber trabajado en setenta y dos países, que tenía una cita a ciegas. También nos confesó que él había estado escrutando rostros. Se preguntaba si nos presentaríamos los tres o sólo algunos.

A medida que lo escuchaba hablar y comentar sus experiencias, me asustaba estar sentado allí. Sentía que las distancias entre él y yo eran enormes. Sin embargo a él, parecía no interesarle demasiado. Me asustaba estar sentado frente a alguien con tanta experiencia, presentía que recibir la posibilidad de su amistad desinteresada y honesta sería de mucho aprendizaje para mí. Me sentía atrapado en la frustrante dualidad entre la identidad del anhelo y la pasión del deseo.

Mis estados mentales variaban – creo que los de Enrique y Leo también -. Estaba susceptible a mi menor experiencia, condición profesional y clase social. Había momentos en la conversación en que me sentía enérgico y seguro. En esas ocasiones, lo veía a Flowers como lo que era: un colega, con aspiraciones, que luchaba con los problemas normales de todos los días, un hombre con mucha experiencia, un ser humano excepcional. Pero había otros momentos – momentos de realidad extrema y exagerada – en que veía a Flowers como el Maestro inalcanzable, como la ilusión de ser algún día aquel que nunca alcanzaría ser, un ideal. A medida que avanzábamos más en la charla, recordaba que todo es cuestión de perspectiva, de escenarios mentales. Si pudiera enseñarme a mi mismo como eliminar mis prejuicios, sería lo que muchos empresarios y ejecutivos buscan en momentos complejos: un doctor de la esperanza, el valor y la tranquilidad.

- ¿Café, señores? – preguntó el camarero.

Flowers asintió con la cabeza y todos seguimos su gesto. El mozo era negro, alto y delgado. Oriundo de Puerto Rico. Lo conocía bien, pues ya me había atendido en varias ocasiones.

- Para mí, cortado – agregó Leo -. El café puro no me cae bien.

- Me sumo – comenté -. Estoy últimamente tomando demasiado café y eso no es bueno para mi salud.

- Ten cuidado, Carlos, - afirmó Flowers -; el café es casi adictivo. Uno por día es razonable. Y para mí, lo de siempre – ordenó.

- A sus órdenes, Doctor, – contestó el camarero-.

- Doctor, disculpe, - preguntó Enrique - ¿qué bebida pidió?

El privilegio de pensar

- Cuando vengo aquí tomo té negro. Es un té oriundo de China, creado en el siglo XVI. Un verdadero manjar para el paladar. Es un poco fuerte, pero delicioso, con un aroma exquisito. Se los recomiendo para la próxima vez.

- Con una descripción así, ni ganas de tomar café – contestó Leo -. Pero como Usted dijo, Doctor, para la próxima vez. Lo tomo como otra reunión antes de partir a Buenos Aires.

Giré la cabeza y petrifiqué mi vista en Leopoldo. Aunque solo fue un instante, se notó mi mal genio. ¿Cómo citaré a Flowers a otra reunión? ¿Qué sabe de su agenda? ¿Exponerlo a decir sí? Lo quería asesinar. Todos en la mesa vieron mi cara de disgusto, no la pude esconder. Tampoco supe cuánto tiempo duró ese instante. En mi imaginación, tomé una caja y escondí por completo mis pensamientos viscerales. Traté de volver a concentrarme en el diálogo y no en los atropellos que creía inocentes o imprudentes. No sabía como definirlo. Lo que sí era raro en Leo, verlo tan suelto hablando con Flowers. En mi disgusto, no podía concentrarme en la conversación.

- Si me disculpan, regreso en unos instantes. – dijo Enrique, levantándose de la mesa con ánimos de girar el tablero de diálogo.

- Te acompaño, Quique – dijo Leo utilizando el sobrenombre de Enrique -.

Quique y Leo, se alejaron uno detrás del otro, formando una línea recta casi perfecta. Flowers, observaba, y despojado del protocolo, se acomodaba su corbata bordada con el escudo de la universidad en donde ejercía su docencia.

Movió su silla en dirección a mí, me miró como esperando el momento para hablarme de algo.

- Quizás te hayas preguntado por qué aún no hemos hablado acerca del tema que nos reúne, ¿verdad, Carlos?

- Pensé que nunca lo preguntaría. Esa cuestión me ha dado vueltas desde el comienzo del almuerzo. Llegué a pensar – le dije- que no le interesan mis ideas o que la presencia de Leo o Enrique le había molestado.

- Lejos de eso, Carlos. Leo y Enrique parecen ser buenas personas y estoy seguro que excelentes profesionales también. Pero tú sabes, que por sus disciplinas, ellos tienen sus propios intereses. Sería muy descortés de nuestra parte invitarlos a almorzar y que no ocupen un espacio de privilegio como comensales. Imagínate lo que significaría para ellos, ocupar un lugar carente de espacio.

Lo miré un poco confundido, sin comprender bien a dónde quería llegar. ¿Qué ocupen un lugar, pero carente de espacio? ¿Sería una forma amable de confirmarme mi equivocación al invitarlos? Traté de buscar las palabras adecuadas para preguntarle, sin intentar ofenderlo.

- Doctor, dígame honestamente si la presencia de ellos fue una decisión equivocada. Tanto les hablé de nuestras conversaciones, que ellos deseaban conocerlo.

Fijó su mirada en la copa de vino que sostenía en su mano derecha. Bebió, secó su boca, respiró lento y profundo y me contestó.

- ¿Por qué te esfuerzas tanto en tratar de halagarme? ¿Por qué no te relajas un poco y disfrutas del momento, de ser tu mismo? Si insistes con preguntarme sobre la presencia de Enrique y Leo, el único que me estaría incomodando serías tú.

El privilegio de pensar

- Doctor, usted. sabe que no es mi intención- repliqué como un látigo -. Quisiera que este almuerzo fuese cómodo para todos y en especial para Usted Después de tanto tiempo al fin nos conocemos y quisiera que este encuentro fuese perfecto.

- Y de hecho lo es. El único tieso y rígido eres tú. Relájate, se espontáneo. Nada puede salir bien, donde el clima es inflexible. Es contrario a la propia naturaleza. ¿Recuerdas cuando discutíamos conceptos de Humberto Eco?

- Si lo recuerdo bien Thomas ¿Pero qué tiene que ver eso en este asunto? – lo cuestioné confundido -.

- Para aprender a dominar la naturaleza, primero hay que aprender a respetarla. Carlos: todo sale bien, si naturalmente nos disponemos a que salga bien. De otra manera, nos esforzaríamos en ser y hacer lo que no estamos convencidos que debemos. Y así, solo obtendríamos un resultado hipócrita, sin profundidad.

Lo miré directamente a los ojos, creando un vacío espontáneo en nuestra conversación y le contesté:

- Quizás el problema que percibo es la marcada diferencia de experiencia entre nosotros y eso me torna un poco alerta. Mis ganas de conocerlo y mis deseos de poder tener algún proyecto en común, aunque sea mínimo.

- Estoy de acuerdo contigo – sostuvo Flowers -. Existe una marcada diferencia de experiencia entre nosotros. Sería hipócrita de mi parte desconocerlo. Pero el único que hace énfasis en ello eres tú, y esa percepción estrecha condiciona tus acciones.

- Seguí en silencio, sospechando que Thomas aún no había finalizado.

- Así que bajo tu perspectiva, tienes al menos tres problemas que debes resolver. El primero, con relación a enfatizar una diferencia que el otro, en este caso yo, no invoca. El segundo, desalentar tus pensamientos creyendo que no tienes propósito. Y el tercero, hacer mas énfasis en problemas imaginarios que en problemas reales. Así que estimado Carlos, guarda tus problemas ficticios para otro instante.

- ¿Entonces? Sin ánimo de ofenderlo. ¿Cómo debo interpretar eso?

- En este breve período en que nos conocemos, puse énfasis en observar tus hábitos, quizás no con la profundidad y minuciosidad que hubiese deseado. Intenté comprender por qué realizas tanto esfuerzo por encubrir tus falencias. Por qué desaprovechas la oportunidad que brindan los errores para conocer la tolerancia entre los individuos. Las virtudes plenas, tal cual es tu preocupación, son siempre falacias. Esa actitud, es sin dudas, una forma sutil e inteligente de estar equivocado.

No entendía que quería decirme ¿Qué no soy sincero con él, ni conmigo? Me pareció un poco duro. Yo lo admiraba y le tenía un respeto profesional inalterable. Se lo dije tal cual pasó de mi como pensaba.

- Allí está precisamente el punto al que quiero llegar. Conoces "lo mejor" de mí, pero no me conoces a mí. Tampoco te conozco bien. Es posible que recuerdes a Sócrates cuando afirmaba que siempre buscaba su "no saber", es decir, sus límites. Mostrar "nuestro saber", es insuficiente, si buscamos una buena amistad. Respóndeme una pregunta: ¿Qué te motiva de los Recursos Humanos?

El privilegio de pensar

- Soy consultor y profesor. Me gustan los recursos humanos e intento ayudar a empresas a que mejoren su desarrollo.

- Escuchaste tu respuesta... Fue sencilla y poco meditada. Ambos nos especializamos en los recursos humanos y sabemos que la motivación es un tema mucho más complejo y profundo. Dame una respuesta más acabada. Te escucho.

- Doctor, no hago otra cosa que poner en práctica mi vocación, hacer lo que me gusta. - Le repliqué confundido -.

Realmente no sabía que es lo que quería Flowers, no lograba entenderlo. La conversación había tomado un tono inesperado, fuera de todos los escenarios que había planificado.

- Tus respuestas me dejan un gusto amargo -, dijo. Cuando tú dices que pones en práctica tu vocación, entonces estás diciendo que los médicos curan, los profesores dan clases y los cocineros cocinan, ¿es esto correcto?

- Así es. Absolutamente.

- Si esa es tu respuesta, en tal caso, no estamos hablando de motivos, sino de hábitos. No has hablado de tu elección ni del interés propio que te lleva a hacer aquello que tú deseas. ¿Ahora entiendes por qué puse énfasis en estudiar tus hábitos? Hasta tus respuestas son resultado de ellos. Piensa con mayor detenimiento, amplía tu percepción.

Me contuve por unos segundos para pensar bien antes de contestarle. Quería evitar la respuesta típica de contraataque, donde le preguntaría por sus motivaciones para hacer lo que hace, pues seguro que estaba preparado para responderla. Tal vez al escuchar su respuesta, condicionaría la mía. Traté de recapacitar y medir las palabras con las que le contestaría. Tenía que responderle algo sincero ¿Pensé que me estaría probando? Era una pregunta bastante irritante, molesta, pero en cierta forma me hacía pensar. Me animé y le dije:

- Doctor, no podría contestar su pregunta tal cual Usted me la formula. Si me pregunta qué me motiva, sería difícil poder calificar todas mis emociones en una sola palabra. Tengo muchos motivos para hacerlo. Me he pasado años estudiando sobre Recursos Humanos. Investigo, ejerzo mi profesión. Eso me da consistencia, valor y sentido a mi vida. Tengo más; por ejemplo, de mi profesión vivo, gano dinero en forma honrada. Además, reunirme con gente inteligente me hace disfrutar. Es un estímulo intelectual que me fascina, me inquieta. Eso es lo que me motiva.

- Hablaste con más sinceridad. ¿Ves como de esta forma nos acercamos más a lo que realmente sentimos y pensamos, que a las respuestas rápidas y habituales que impiden que pensemos con mayor claridad? ¿Pudiste meditar que los hábitos a veces condicionan nuestros pensamientos y acciones?

Entre tanto mas lo escuchaba, mi cerebro seguía procesando más reflexiones sin meditar sobre lo que me decía. Mi mente trabajaba en forma paralela a sus comentarios, como intentando no contagiarse de ellos.

- Es más, Doctor, se me acaba de ocurrir otra cosa. ¿Qué pasaría si pudiera contribuir con algo, al menos con algunas ideas, para que las organizaciones pudieran mejorar su desarrollo? ¿Sería un exceso pensarlo?

- Lo importante no es lo que puedas decirme, sino asumir que sería la misma verdad que te dirías en tu propia intimidad. Si tú me dices que quieres trabajar para contribuir al desarrollo de los recursos humanos, me parece desafiante. Pero si me lo dices para obtener apoyo de mi parte y sentirte más seguro, entonces no estás siendo sincero conmigo ni contigo. No sería una

El privilegio de pensar

verdadera motivación. Sería un simple deseo o peor aún, el deseo de ese propio deseo. Sin conclusiones, sin esfuerzos, sin hechos. ¿Entiendes ahora por qué te pregunté sobre que es lo que te motiva a hacer lo que haces?

- Me gustaría decirle claramente que sí, pero sería deshonesto. Me siento un poco confundido y si me permite, irritado. El tono de la conversación rodó por caminos inciertos, inesperados. Necesito un poco de tiempo para asimilarlo.

- Los hábitos generan propiedades de certidumbre. Y esta pregunta, escapó de ti. Por eso te sientes irritado y contrariado.

- ¿Es una manera de aferrarnos a nuestros hábitos y así perder nuestras motivaciones?

- Carlos, si hay algo que debemos temer es no saber reconocer ni identificar nuestras faltas de habilidades. Quedar atrapados por la fantasía de creer que es innecesario, es perder el compromiso activo con nosotros mismos y con el propósito de la vida que elegimos.

- Le pido un par de días para meditar sobre esta conversación. Si había algún tema que ni siquiera había pensado hablar con Usted era este.

Enrique a quien no había visto, se detuvo a la derecha de Flowers, interrumpiendo sin saber, el comentario del Doc.

- Disculpen la tardanza, pero nos quedamos hablando con Lilly. Había dos años que recuperar y solo algunos minutos para recordar.

Leo, ya mas relajado, se había sentado y desprendido el botón de su camisa.

- Flowers miró su reloj y apretó los dedos de su mano derecha sobre su frente, con un dejo de preocupación.

- Ya pasaron las cinco de la tarde, - mencionó con tono preocupado - Hoy tengo algunos compromisos que no puedo lamentablemente suspender. Carlos, necesitamos agendar tres reuniones más una.

- Disculpe, Doctor, ¿habrá querido decir cuatro reuniones?

- No, no, tres más una. Dije bien.

Leo y Enrique intercambiaron miradas. Esperar les pareció mas importante que hablar.

- Carlos, teniendo en cuenta que necesitamos trabajar rápido, me tomé el atrevimiento de programar tres reuniones contigo en mi oficina. Las fechas y los horarios te los envié por correo. En todos los casos, respeté los espacios de tiempo que me sugeriste. ¿Espero tu confirmación?

- Sí, por supuesto - le contesté sin dudar.

- Bien. Respecto a la reunión última, o a la que llamé "más una", será si están de acuerdo, el ultimo sábado de su estadía, al mediodía para despedirlos y así, cumplir con dos compromisos. El primero y menos importante, es desearles un excelente viaje de regreso. El segundo, es cumplir nada menos que con el pedido de Leo de almorzar juntos de nuevo. ¿Estás de acuerdo Leo? - le preguntó mirándolo fijo pero sonriente -.

- Doctor, será un placer verlo de nuevo. Gracias por su gentil invitación.

El privilegio de pensar

- Carlos, sobre los últimos archivos que observamos, hice algunos comentarios que quiero discutir contigo.

- Excelente, Doctor. Ningún problema. ¿Quiere discutir un tema en particular? Le pido que me enfoque para pensar en ello.

- ¿No te lo adelanté? Quiero que compartas conmigo la elaboración de un libro. Pensé que sería bueno conjugar trabajos conjuntos. ¿Qué te parece? ¿Estás de acuerdo?

- ¡Brindemos! – gritó Enrique -.

- ¡Bien por ti! – sumó su voz Leo -.

- Carlos y tú... ¿Qué me dices?

- Creo que mis amigos hicieron la mejor traducción de mi sorpresa, que aun intento asimilar. Será más que un honor, compartir con Usted esa publicación.

- Bien, en tal caso estamos frente a una situación inmejorable. Se me hace tarde. Tengo que irme.

Se levantó y nos saludó a cada uno con un fuerte abrazo. Por un instante se quedó hablando con Leo, pero en voz baja. Con Quique intentábamos leer labios pero esa asignatura vacía de contenido.

- Casi lo olvido, un pequeño presente. Abrió su maletín, que estaba apoyado en una silla contigua y nos entregó uno a uno, sobres alargados. Espero que combinen bien con sus trajes, - dijo como saludo final del encuentro.

Abrimos el sobre azul al unísono. Nos sorprendió poco saber su contenido. Pero si nos sorprendió de esas corbatas, su similitud con la que él estaba usando en nuestro encuentro.

Nos quedamos con Enrique y Leo una media hora más. Me pedí un trago en la barra y allí me enteré que era el segundo para mis colegas. Pronto nos fuimos al hotel. El Seminario comenzaba en un par de días y ni siquiera habíamos desempacado.

El privilegio de pensar

Capítulo 3

Una invitación al reencuentro

Tal como me prometió, pues él siempre hace honor a sus palabras, escribimos aquel libro que luego se convirtió sin intención, en el hito de partida de otros proyectos. Viajé incontables veces para reunirme con él y lo hicimos con Enrique o Leopoldo, pero separados. Nunca volvimos a coincidir en un viaje como aquella única vez. Habían pasado tres años de aquel primer encuentro con Thomas. Tres años de los cuales no me arrepentía, y al contemplar ese encuentro una y otra vez, ningún instante, ni aún el menor de ellos, me hacía bostezar.

Era temprano, cerca de las seis de la mañana y no podía dormir. Me levanté repensando en un conflicto social en un pueblo provincial que no podía resolver. La planta industrial que movilizaba el pueblo, debía cerrar.

Decidí entonces tomarme un café, encender la computadora, bajar los correos y navegar por Internet. Quizás un rato de distracción, en oposición a lo concebido, me ayudaría a concentrarme. Entre los correos, encontré uno de Thomas.

Querido Carlos:

Espero te encuentres muy bien junto a tu familia. Sé que a fines de enero estarás de regreso y quiero con anticipación hacerte llegar una invitación. Desde principios de febrero, brindaré un seminario que llamé Recursos Humanos en Cambio. Durará un mes y medio. Aquí en la universidad, me han dado la posibilidad de becar a dos profesores extranjeros. Me gustaría que uno de ellos seas tú. Si estás de acuerdo, enviaré una carta a tu decano haciéndole saber esta novedad. Confírmame lo antes posible tu disponibilidad. Te envié un cálido abrazo y no dudes en contactarte conmigo.

TH. F.

Su invitación ofrecía diminutas opciones de rechazo. Tampoco mis deseos. Presioné, entonces, "responder":

Estimado Thomas:

Espero también Usted se encuentre muy bien. Me siento muy complacido de aceptar su invitación.

Le pido por favor que me envíe el calendario y la invitación formal al Decano. De todas formas se lo adelantaré en la semana.

Gracias Thomas, mis mejores deseos como siempre para Usted y su familia.

Carlos

Como era de esperar, Thomas cumplió con los detalles de cortesía y protocolo. Hizo llegar la invitación y me envió el calendario completo con fechas y temario. Lo único extraño, era la forma de finalización del seminario.

Era un martes del mes de Noviembre, cuando recibí un llamado justo en la mitad de una mesa examinadora. El identificador de llamadas registraba "privado", Igual decidí atenderlo, pedí disculpas, dejé a mis colegas que continuaran evaluando, y salí de la sala para hablar.

- Hola – dejando entrever mi condición imaginativa para responder

- Hermano, ¿Cómo estás? ¿Te olvidaste de los amigos?

El privilegio de pensar

- ¿Juan? – pregunté dudoso -.

- ¿Y quién más te llamaría así?

- ¿Cómo estás? ¡Qué gusto que me llames! Créeme que estaba pensando en ti. En un par de meses me tienes por esos lugares. ¿Estás en el hotel ahora?

- Si, seguimos aquí, con cambios como siempre. Ahora estoy en la hora de cena y por eso te llamaba. Carlos, ¿Confirmada entonces tu venida?

- Allí estaré, pero por un período distinto. No podré quedarme un par de semanas.

- Qué pena, que pena – repitió -. Con Fabiana esperábamos que te quedaras ese tiempo con nosotros y con los chicos. Fíjate que puedes hacer.

- En realidad, Juan, deberé quedarme un mes y medio, quizás dos. El Doc. Flowers me pidió que presencie un seminario que dictará él en la universidad donde trabaja. Pero no te preocupes, el Doc. ya me consiguió hotel.

- De ninguna manera Hermano, tú te vienes a casa. No aceptaré que hagas puerto en un hotel, la casa nueva es pequeña, pero el espacio para recibirte es grande.

- Juan, piénsalo bien, háblalo con Fabiana y en la semana te llamo y reconfirmamos.

- No hay más que hablar. Cuéntame, ¿cómo están tus cosas?

- Bien, gracias a Dios. Trabajando mucho y en familia.

- Qué gusto escuchar eso, ya nos veremos por aquí, tengo que cortarte, cuidate - me dijo mientras escuchaba la voz de alguien mencionando su nombre -.

Un abrazo, Hermano, - le respondí. Aunque no sé si logró escucharlo.

¡Que Peruano loco! Pensar que lo conocí en el front desk de un hotel un año antes de conocer a Flowers y fue él, quien me presentó a Lilly, su compatriota. ¿Sincronía o destino? ¿Podría Yung responderme a esta pregunta?

Desde su llamado hasta navidad, el tiempo pasó lleno de rutinas aburridas. De hecho, no conozco ninguna rutina divertida. Navidad y año nuevo con familia y amigos. El único ausente era mi padre, debido a que el destino había elegido llevarlo. El dividía el tiempo entre su ausencia y su recuerdo. Cada año que pasa, me parece ver una copia fiel del año anterior, como si el ritmo vertiginoso que elegimos, clavara una estaca reflexiva de promesas divorciadas de nuestras acciones. Esa sensación de que cada año, las promesas están aquí y las acciones están allí.

Solo días me faltaban para cargar de nuevo mis maletas. Maletas con el peso del vacío de mi familia, trabajo y amigos cercanos. Si algo me intrigaba, era porqué Flowers me había invitado al seminario. Era la primera vez en cuatro años y pero no su primer seminario.

Decidimos tomar unas breves vacaciones con mi familia. Volví un día antes del sábado 23, fecha que marcaba mi partida hacia Nueva York.

El aeropuerto, el avión y sus tediosas profecías autocumplidas: pasajeros inquietos, migraciones, la caminata por las mangas, las escaleras, los cuellos de botella en los pasillos, los saludos

El privilegio de pensar

formales de la tripulación, las comidas lamentables y el anónimo compañero de asiento en búsqueda de un psicólogo apócrifo e involuntario, con expresiones gratas y sonrisa constante. No obstante, amo las alturas.

Busqué a Juan, al salir del aeropuerto Kennedy. A simple vista no lo ubiqué. Me adelanté unos metros, alejándome del flujo de gente y allí lo escuché.

- Carlos, ¡aquí, a tu derecha!

- Juan, ¡qué alegría verte hermano! ¿Cómo estás, tanto tiempo?

- Bien, muy bien. Como sabes, con casa nueva.

- Y... ¿por qué crees que vine a visitarte? Olvídate si pensaste que era por ti. A lo sumo lo puedo hacer por Fabiana y los niños.

- Eres un cabrón, como siempre. Ven acompáñame, debes estar cansado de tu viaje.

Conduje hasta la casa nueva de Juan, amo hacerlo en tierras extranjeras, cuando llegué, saludé a Fabiana y los niños, me reencontré con Susan, su comadre, quien me comentó sobre su frustrado matrimonio.

Esa semana fue veloz. Tres errores fueron su causa: Rondas, recorridas y recuerdos. A Flowers lo había llamado un par de veces, e insistí la noche anterior, pero no pude encontrarlo. Sabía que el seminario comenzaba temprano, 08.30 y que él odiaba la impuntualidad. El reloj marcaba las 8.00 de la noche, hora precoz para descansar. No tenía sueño, así que con Juan decidimos relajarnos y fuimos a caminar. Sentí que necesitábamos hablar... aún mas.

El privilegio de pensar

Capítulo 4

Teníamos miedo brother, pero mucha fe también

Pasadas las diez de la noche, y luego de haberle dado un recreo a mi mente caminado con Juan por senderos que ni siquiera presté atención, decidimos regresar a casa y descansar, solo un poco más. Fabiana y los chicos estaban en el cumpleaños de Freddy, el compadre de Juan, la casa vacía y fría, sin el espontáneo desorden habitual de vida que los niños imponen, ahora parecía una exhibición pálida de mobiliarios.

Al llegar, me di cuenta que Juan estuvo corto de palabras durante el paseo. Quizás por distraído no pude darme cuenta si fui medurado en nuestra charla, mediocre oyente o ambas cosas. Asumí que debía optar por callar y dejar que el silencio generara la oportunidad de diálogo.

Juan casi mecánicamente, al llegar a la cocina, se sirvió un café, se sentó y comenzó a tomarlo, sin siquiera amagar con invitarme a compartir uno. Por un momento me sentí incómodo, era extraño ese comportamiento en él. Ante la duda, decidí romper mi teoría del silencio.

- Es posible que me encuentre cansado Juan, pero no dejo de prestarte atención. El silencio no es tu virtud más honrada, cuéntame, sería bueno que hablemos.

- En el hotel contrataron una consultora para analizar ciertos procesos. Los resultados en general estuvieron por debajo de las expectativas, así que decidieron hacer modificaciones, que incluyen entre otros, mis procesos.

- ¿Piensas que pueden despedirte? – le exclamé en tono de pregunta.

- No exactamente; aunque nunca se sabe, ya lo han hecho en otras oportunidades, ¿recuerdas? Pero ¡imagínate! nueva gente, nuevas formas de trabajo, cambios y más cambios y aprender cosas que no tengo idea y no sé si tengo ganas a esta altura.

- Sinceramente Juan, no entiendo ¿cuál es tu problema? – le puse un tono desagradable, provocando su malestar. Necesitaba que expresara, no que pensara.

- Hermano, ¿no entiendes? involucra aprender otra vez y ya no estoy en edad para hacerlo. Es más, no sé si estoy preparado...

- Cabrón, - le dije con un enojo dramatizado - no es una cuestión de edad, ni de posición, es una cuestión de actitud. Eres un tipo de carácter, luchador, viniste aquí con nada y no te vas a rendir por esto, Juan cuéntame la verdad, ¿qué está pasando?- Insistí nuevamente para molestarlo aún más.

- Te conté la verdad Hermano, pero no sé si ésta verdad es la única. No sé si ellos realizarán los cambios que dijeron o si nos han comentado todo.

- Imaginemos por un momento que ellos te han contado exactamente el proceso que realizarán ¿Te preguntaste igualmente por qué sigues desconfiando?

- ¿Tengo que preguntármelo? Tampoco sé si me interesa hacerlo. Déjame concentrarme en mis tareas, de hecho, me pagan por eso.

- ¿Solo por eso? Es una respuesta muy restringida para un tipo inteligente.

- No me jodas Carlos. ¿A qué te refieres? – me preguntó con hálito de desazón.

El privilegio de pensar

- Veamos, ¿estás ocupado a diario repitiendo tus actividades?
- Es raro que paremos, siempre hay algo para hacer.
- ¿Sabes que hacer y cómo hacerlo? ¿No es cierto?
- Algo así. Te diría que es bastante previsible, pero ese es mi trabajo. Háblame claro y directo, no tengo tiempo ni ganas de jugar al filósofo.
- Estás ocupado a diario repitiendo actividades. Ya deben ser un hábito en ti.
- De memoria, a veces... sí con esta frase puedo resumir la tuya. ¿Qué me quieres decir?
- Entonces si estás ocupado cada minuto e hiciste una guía innegable de la rutina; ¿cómo pretendes que aprender no sea una dificultad para ti?
- Para ti es fácil decirlo, porque estás en otra posición, en tu trabajo no hay rutina.
- La rutina Juan, no la dictamina tu labor. Cualquier trabajo puede ser rutinario, aún el más divertido o el más desorganizado; porque hasta lo divertido y lo desorganizado al volverse constante, se convierte en rutina.
- Y entonces... ¿en todos los trabajos caes en hábitos? ¿Cómo sales de eso? Es como querer caminar recto en una ruta curva.
- Brother, creo que la pregunta iría por el lado negativo. ¿Qué te llevó a caer en la rutina?
- No lo sé... es un poco complicado. Le podría echar la culpa al hotel pero sería muy infantil. Quizás la tranquilidad que te digan que hacer y como hacerlo, que te marquen la cancha hasta donde llegar. No hay mucho que cuestionar una vez que aprendiste el juego.
- Sabes Brother, los hábitos son irónicos: cercan tu "infalible" saber mientras mutilan tu voluntad de aprender. Los hábitos que hasta hoy juegan de tu lado, y que ni Dios logra hundir, pueden convertirte en el capitán aturdido de un Titanic repleto de "equivocaciones".
- Linda metáfora poética para esta hora, pero sí, es cierto; - respondió atento Juan -, a veces lo intuyo, otras me doy cuenta, y duele. Pero más allá de eso, hay algo que me quedó picando... la verdad me cayó para el culo eso de que aprender no es fácil para mí... ¿Qué me estás planteando? ¿Qué no tengo capacidad?
- No Juan, para nada. Lo que digo es que estás despilfarrando tu capacidad y eso hace que veas en una oportunidad, un conflicto. Tú dices que no tienes ganas o que no puedes aprender, y ese es justo el pensamiento que causa el conflicto.
- Dímelo menos complicado, quiero asegurarme de que te entiendo.
- Repito: te sobra capacidad, pero, tus propios hábitos te han hecho creer que tu facultad de aprender está cercenada. Sentir que no puedes aprender es tu verdadero conflicto.
- Lo que jode, es que me obligan a aprender y no siento las ganas de hacerlo. Siento que pierdo algo que debo cambiar por una promesa. En fin; lo irónico del caso es que dependo de aquello de lo que quiero huir.

El privilegio de pensar

- El cambio en el hotel no es la amenaza, ni tampoco del hotel quieres huir. Es tu propio miedo lo que te amenaza.

- ¿Siempre tratando de ver las cosas de otro modo?

- Siempre negándome a ver las cosas del mismo modo, si con esta frase puedo rectificar la tuya. - con una sinonimia, parafraseé su comentario -.

Juan me miró entendiendo mi indirecta. Se sirvió otro café, con la rigurosa medida de ignorarme tal cual al inicio de nuestra conversación.

¿Y qué ganas con eso? – me preguntó. Te amargas, te frustras, te mortificas.

- Negar que jode o que angustie, sería hipócrita, pero obligarme a ver las cosas desde otros puntos de vista, me ha ayudado a no alejarme mas de mí mismo. Fíjate que ni siquiera digo acercarme. Me preocupa no alejarme aún mas de lo poco que conozco de mí.

Juan tomó rápido dos sorbos de café, apoyó la taza y comentó, oscilando su afirmación entre la duda y la certeza.

- ¿Entonces de las dos formas te amargas? Si ves las cosas de igual modo, desde el hábito como tu dices o si prefieres verlas de otro modo, ¿es así? ¿Es mas o menos lo que me quieres decir?

- Acabas de ver las cosas de otro modo. - evitando ofrecerle una respuesta de tono académico y sin ironías.

- Te entiendo Brother. Pero no negarás que es difícil. - Insistió.

- En realidad Juan, no es difícil comprender la necesidad de empujar el horizonte con el cual entendemos el mundo, no hay desafío en ello. La voluntad para hacerlo es lo desafiante y lo difícil es negar la chance de asumir las opiniones de otros como propias.

- Déjame rumiar tus palabras – me dijo mientras tomó un instante para responderme -. Quieres decir ¿Rehusar acorralarse en las ideas de otros? – Lo dijo en una voz simple y dándole a mi concepto el cierre perfecto.

- Por ahí va la cuestión. Es dejar de lado el placer de la certeza ajena, aceptando la conspiración de la duda propia.

- ¿Por dónde arrancamos Brother? Muchas opiniones, demasiada cafeína y excesivas palabras. Vos alguna vez me dijiste que había un autor que dijo que él quería escribir en pocas palabras lo que otros escriben en un libro.

- Nietzsche, Brother, Nietzsche. Dijo algo semejante.

-Entonces, ¿Por qué no seguís la sugerencia de ese tipo? ¿Cómo lo ves?

- Quisiera Juan, créeme que tengo las ganas, pero no tengo ese don.

- Mira las cosas de otro modo Carlos, quizás puedas ampliar tu propio horizontooooonte del mundo, dejando el placer que te dan las opiniones de ese montóoooooooooon de gente de la que tanto hablas.

Me sentí orgulloso de Juan, de su memoria, de sus ironías y de su implacable forma de manipular nuestra conversación. Decidí volver a la fuente de nuestra conversación.

El privilegio de pensar

- Juan probablemente, ni el hotel, ni la consultora, ni tus hábitos son la causa de tu malestar. La imposición de aprender, te enoja. ¿Estoy en lo correcto?

- Si Brother, concuerdo contigo, pero aún no le encuentro sentido.

- Para poder encontrarle sentido, tenemos que pensar en qué perjudica que podamos aprender, sin interesarme mucho como definir aprender. Me interesa más comprender la forma de aprender.

- Eso sí que cualquiera lo sabe Carlo, leyendo, mirando, haciendo, escribiendo, no sé... debe haber miles de formas.

- Y sí que las hay. Pero dime, ¿qué es lo que haces que puedas aprender?

- ¿Mi inteligencia?

- Sin dudas, pero creo que hay algo que nos puede ayudar un poco más. Acompáñame al comedor – le pido sigilosamente -. Mira estas fotos, recuerdas...

- Carajo, claro que las recuerdo. Fueron las primeras que tomé con Fabi y Eduardo José cuando llegamos. No teníamos un dólar, ni hablábamos inglés, estábamos aterrados, pero con unas ganas de salir adelante... tremendas. No fue sencillo.

- Pero saliste. Estás aquí y progresando. Ahora dime, ¿qué fue lo más difícil de superar? Piénsalo.

Juan decidió callar sin dejar de mirar las fotos, recostado en su memoria.

- Teníamos mucho miedo Brother, mucha fe también.

- Juan, ese sentimiento no es la excepción, es casi una ley. Enfrentar tus miedos, como lo has hecho, es aprender, vencer miedos es aprender. Y para eso, la inteligencia sola no basta, es diminuta frente a tanta duda.

- Ahora que lo dices, siento que tienes razón – me dijo mientras seguía mirando sus fotos -. Teníamos tantas ganas de salir adelante, en el desayuno nos dábamos fuerza, había que pasar el día y en la cena, consolación y fe. Una y otra vez nos contábamos experiencias y ahora que lo dices, sin darnos cuenta, aprendíamos venciendo el miedo.

- ¿Y ahora Juan? ¿Cuál es la diferencia?

- Estoy más viejo, más consolidado, más seguro, más burgués... como cantaba tu compatriota Alberto.

- Estás dependiente de lo que has logrado y eso te hace seguro, pero nadie puede aprender si no vence el miedo de la dependencia. Concentrarte en lo que puedes perder, te distrae, te hace incapaz de aprender, el miedo supera tu voluntad.

- Estoy lleno de dudas Brother. No sé si podré adaptarme a lo que viene, es muy vertiginoso el cambio o por lo menos lo siento así.

- El miedo Juan nos pone mal y muchas veces hasta violentos, el miedo no superado, nos supera y nos vuelve incapaces.

El privilegio de pensar

- Brother, ¿Cómo puedes decirme que me vuelve violento o incapaz? Tu me conoces bien, es un poco dura la descripción.

- Ser violento Juan, no significa usar fuerza bruta, ni insultar a alguien. Quiero decirte que en el instante que decides no superar los miedos, eso violenta tu oportunidad de aprender y eso te hace resistirte ante situaciones desconocidas.

- En ese sentido, te doy la derecha. Uno se resiste a empezar otra vez cuando encuentra cierta estabilidad, si las cosas salen bien y mejoran, perfecto. Aunque como te dije, nunca se sabe, si salen mal, y vuelve todo para atrás, estás peor que ahora.

- ¿Por eso es preferible la estabilidad? ¿La monotonía?

- Carlos, lo bueno de hoy es que sabes que hacer y como hacerlo. Nadie te indica algo y de hecho, te preguntan porque te necesitan, la estabilidad te hace en cierta forma importante.

- Me encanta la idea de elevar el egoísmo a la categoría de virtuoso. Por supuesto y sin contar que atesorar el costo de mirar con ojos turbios el crepúsculo, es el remedio ideal para afrontar situaciones complejas. ¿No te parece?

- Para ser sincero, no sé si odiar tu ironía o hacer el esfuerzo de buscar sentido a lo que me dices.

- Puedes elegir ambas. Elegir una puede limitarte.

Juan optó por pensar prudente su respuesta.

- Elegir el odio Brother, siempre te limita. No puedo tomar esa opción.

Lo miré con admiración a través de un desgraciado espíritu en donde la torpe ironía amargó mi comentario. Mi silencio pidió disculpas, y el eco callado de Juan ofrendó su tolerancia. Decidí entonces, gracias a él, cambiar mi estrategia de diálogo.

- Al principio Juan, los miedos pueden generar desprecio, subestimación por lo distinto, los miedos se impregnan en nuestro ser y sentimos dolor y pena al deber recomponernos en el camino nuevo que transitamos. Por eso es tan difícil encarar cambios.

- Es lo que me está pasando. Lo intuía, pero ahora lo veo mas claro.

- El miedo Juan, y el desprecio a lo distinto, es natural y difícil de evadir, no solo nos hace resistentes al cambio; es aún peor: el miedo nos impide aprender y eso es lo lamentable.

- Eso de que el miedo domina tu capacidad de aprender, te lo escuché varias veces, y me da la sensación de que es un tema complicado.

- Y mucho Juan. Es bien complejo.

- Pero Brother, ¿por qué es tan complejo si se puede explicar tan simple?

- No todo aquello que razonamos es suficiente para modificar el comportamiento. No olvides Juan, que las emociones están y son parte de nuestro razonamiento, influyen en él y condicionan nuestra conducta.

- Por eso nos resistimos. ¿Verdad?

- Así es Juan. Tan simple y complejo como eso.

El privilegio de pensar

- Sé que es tarde – me aseguró Juan en el momento que decidió volver a la cocina – y estamos cansados; pero te pido que me tires algunas pistas sobre el tema este de la resistencia. Creo que le estoy encontrando la vuelta a lo que me pasa.

- De verdad me encantaría, pero estoy cansado, además tienes mucho en que pensar. Si seguimos hablando, la noche y el sueño, van a vengarse cortando mis ganas con la hoz del olvido ¿Brother, seguimos la próxima? - le pregunté entregado a un sí tácito que pedía a gritos.

- ¿Justo ahora que pensaba servirte un café? Quedará pendiente para la próxima, me dejaste con ganas preguntar y eso de la guadaña del olvido, no sé de donde lo sacaste pero es demasiado poético para esta hora y para conmigo. Ve a descansar.

Me abrazó como hacía tiempo que no lo hacía y me acordé de aquel poema que en una de sus líneas magistralmente expresaba: "Cuando los jugadores se hayan ido, cuando el tiempo los haya consumido, ciertamente no habrá cesado el rito". Gracias eterno Jorge Luis.

El privilegio de pensar

Capítulo 5

No por casualidad, sino por necesidad

El despertador, el taxi y los semáforos, habían sincronizado sus acciones, de tal modo que pude llegar a la universidad diez minutos antes del horario previsto. Por suerte conocía bien sus rincones y eso jugó a mi favor. Cerca de la oficina de informes, se encontraba la cartelera que comunica las actividades del mes, donde anunciaban el seminario de Flowers: "Recursos Humanos en Cambio". Auditorio #7.

Subí las escaleras laterales y caminé por el pasillo hasta llegar a la sala y como suponía, pocos asientos estaban vacíos. En su mayoría los colegas eran locales, salvo algunos de Francia, Inglaterra, España y un Coreano, por lo que pude ver.

A las 8.30 en punto, ingresó Flowers acompañado de un colega, tal vez. Hablaban en voz baja pero en forma amena frente al salón. Al menos se veían relajados. Flowers a la derecha de su acompañante, hizo un gesto con su mano, invitándolo a que comience a hablar.

- Para quienes no me conocen, mi nombre es Steve Walton, y soy Decano del departamento de Ciencias Sociales. Es un honor para mí estar hoy aquí, con el sólo motivo de presentar al Profesor y amigo Thomas Flowers. Estoy seguro, que durante este período académico, pondrán a prueba todos vuestros conocimientos y habilidades, de tal modo que podrán sentirse orgullosos de ese intercambio. Sin más que agregar, agradezco la presencia de todos aquí. Profesor, su clase.

- Muchas Gracias, Steve, - dijo Flowers - llamándolo solo por su nombre de pila.

El decano sonrió y asintió con su cabeza el gesto de cortesía de Flowers, quien sin perder tiempo, comenzó con estas palabras.

Siento un gran placer y responsabilidad de poder compartir con Uds. esta ultima etapa del programa. Si pudiera sintetizar mi deseo hacia ustedes, les diría solo aquello que me repito día a día. Busquen el conocimiento, busquen construir caminos de excelencia en todo lo que emprendan y busquen evaluarse a través de vuestros valores. Estos principios, sin duda, transformarán vuestras vidas profesionales.

Despidió a Steve Walton, apoyó su espalda sobre el pizarrón, y comenzó su clase de esta manera:

"El cambio, colegas, ha sido el tema de preferencia de casi todos los autores de Management en las últimas cuatro décadas del siglo XX. Indudablemente no fue por casualidad, sino por necesidad. Parecería ser que el Management fue obligado a desarrollarse más rápidamente, teniendo en cuenta los acontecimientos del mundo, particularmente luego de la Segunda Guerra Mundial. La explosión de tecnológica de uso masivo fue determinante, demostró que las organizaciones y sus líderes no estaban preparadas para recibirla de manera tan imperativa. Prueba de ello es el desplazamiento genuino hacia una necesidad de gestión del conocimiento como nunca antes hemos observado. Las nuevas concepciones de negocios y sus formas de trabajo, los colapsos producidos por la incomprensión entre generaciones, las nuevas ciencias de estudio de los consumidores, el constante esfuerzo de las universidades en desarrollar procesos de reestructuración en sus sistemas educativos, y por sobre todas las cuestiones, la intensidad en la frecuencia de interacción entre las sociedades, las organizaciones, las políticas de estado y los juicios a los valores, la ética y la moral.

Todo ello, afectó sin duda a los recursos humanos y su núcleo esencial: el conocimiento. No ha sido por casualidad, que los organismos educativos están integrando la ortodoxia académica con las necesidades empresariales de un conocimiento utilitario. Esta transformación educativa,

El privilegio de pensar

que afecta el aprendizaje formal e informal de carácter universal, está en sus comienzos. Es más que nunca un momento de prueba y error. Un mundo que busca equilibrarse entre el ser y el hacer, entre el actuar y el pensar. Un mundo liderado por muchos hacedores y pocos pensadores.

Permitámonos observar con detenimiento los grandes maestros del pensamiento, aquellos que han escrito literatura de eterna vigencia. En general sólo han llegado hasta mediados del siglo XX y solo unos pocos han emergido desde allí. Las grandes obras maestras del pensamiento que movilizan y movilizaron al mundo, han disminuido en su influencia y expansión. El modelo de conocimiento parece estar siendo transformado y con él, su lenguaje y sus valores.

Bajo esta perspectiva, el estudio de los sistemas de aprendizaje y el comportamiento del ser humano, ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década del siglo pasado. Comenzó con un concepto centrado en las funciones bajo una óptica eficientista – administrativa individual, pasando luego al estudio de los grupos y su comportamiento. Sin embargo, también hubo concepciones de abordaje emocional y su vinculación social.

Si algo hemos aprendido en todos esos años, es que hemos tenido una desproporcionada visión científica de una vida mental emocionalmente chata. Esta guió a la mayoría de las investigaciones sobre la inteligencia del ser humano. Por suerte, esta percepción ha cambiado. Hemos comenzado a entender el papel de los sentimientos y las emociones, reconociéndolos como un factor esencial para la capacidad de aprendizaje y la creatividad.

Prácticamente, a comienzos de las tres últimas décadas del siglo XX, es donde se reconoce que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden y enseñan ha llegado a ser la única ventaja competitiva sostenible. En ese sentido hay consenso en que el elemento estratégico en las organizaciones efectivas, será su capacidad de ser coherente entre el aprendizaje, las decisiones y sus comportamientos. De ahí que la capacidad de aprendizaje y de autodesarrollo del individuo, como formador de la **organización, se conviertan en sujetos y objetos de prioridad organizacional.**

En este sentido, un esquema teórico que se destaca en la comprensión del comportamiento humano y organizacional, derivado del pensamiento sistémico, ha sido la cibernética o teoría del control. Este esquema es aceptado ampliamente como una estructura teórica de aplicación general, en tanto se orienta a la autorregulación de los sistemas.

De esta manera los principios de la cibernética se han utilizado en las teorías del comportamiento humano, como en los fenómenos de motivación, determinación de objetivos, transferencia de conocimiento, identificación de lenguajes y determinación **de restricciones perceptuales.**

Deberíamos destacar que, la mayoría de las investigaciones, sobre todo las empíricas, se han enfocado en relaciones simples, descuidando los propios principios cibernéticos. Lo que hoy refleja la ausencia de propuestas de desarrollo organizacional integrales, que den cuenta de la interacción y retroalimentación de los factores objetivos y subjetivos que conviven dentro de la organización.

Así, en la medida en que se puedan identificar y analizar las variables que han determinado que el recurso humano es un factor estratégico para el desarrollo, que impacta y es impactado por la organización, podremos entender el papel que desempeña éste en la conformación de organizaciones aprehendientes. Sin esa experiencia, que nos ayude a comprender nuestro comportamiento y nuestro sistema de aprendizaje, el conocimiento no podrá convertirse en una herramienta estratégica continua y por lo tanto, las relaciones entre los patrones de comportamiento, su análisis y su comprensión, carecerían de validez. Mas aún, subestimáramos el propio proceso de aprendizaje.

El privilegio de pensar

Por tal motivo, entiendo como trascendental considerar las diferentes concepciones que han existido sobre la incidencia en la naturaleza de las personas en el desarrollo de las organizaciones; concepciones que podríamos denominarlas en un espectro amplio, racionales e irracionales.

Bajo este escenario, me gustaría identificar cronológicamente cuatro tipos de concepciones:

La primera, la del hombre racional-económico. Las teorías representativas de este modelo son las expresadas por Adam Smith, Taylor y Mc Gregor, quienes plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, que los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo, puesto que éste es por naturaleza perezoso y pasivo. Por lo tanto, los trabajadores deben ser controlados por las empresas, quienes, a su vez tienen un control sobre las recompensas económicas. En esta concepción, los sentimientos del ser humano son considerados irrelevantes e irracionales, por lo tanto tienen que ser controlados más por la organización que por los propios individuos.

En segundo lugar, podríamos hablar sobre el hombre social. Los estudios más representativos son los de Hawthorne, dirigidos por Elton Mayo, en los que se manifiesta que en la conducta de las personas intervienen otros factores que hasta ese entonces no se habían considerado. La influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales, aún cuando estén bajo presiones de tipo económico. Los principios que resultan de estos estudios señalan que, el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto, el comportamiento de éste no es una respuesta única a los estímulos económicos, sino más bien a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece, proporcionándole al individuo una fuente de seguridad.

A partir de allí, emergió otra concepción basada en el hombre que se auto-realiza. Esta concepción parte de la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas. Sin embargo, se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización. Por consiguiente, el hombre requiere un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes, y asumir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por último, llegamos a la concepción basada en el hombre complejo. Esta forma integral de verlo, considera que ninguna de las concepciones anteriores logra explicar por sí solas el comportamiento complejo y simple a la vez, del ser humano. Hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, en la manera que aprende, que se constituye desde sus experiencias, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El desafío está en comprender como rediseñar la estructura para fomentar la capacidad **de renovación de aprendizajes de sus integrantes.**

Esta última concepción, enmarca un cambio en las exigencias propias de los individuos, obligando a fomentar un equilibrio entre las acciones, valores y conocimientos, que permitan reducir las resistencias al cambio, alineando el comportamiento de los individuos y de la estructura de acuerdo a su propósito. Sin duda, estimados colegas, este pensamiento señala un camino de aprendizaje".

El Profesor Flowers miró fijo por un segundo el reloj ubicado en la pared paralela a nuestras espaldas, y detuvo por un momento su exposición. Luego, con tono ronco y firme comentó:

El privilegio de pensar

- Estoy seguro de que a esta altura de nuestra charla, tendrán muchos cuestionamientos considerando lo que hemos hablado, y es bueno que así sea. Las preguntas son un indicador de la voluntad de aprendizaje y marcan una habilidad propia de las personas inteligentes. Tan importante es saber preguntar que un pedagogo y filósofo brasileño consideraba hablar sobre la pedagogía de la pregunta.

Por lo tanto colegas, la consigna para nuestro próximo encuentro será la de generar preguntas que estimulen ideas y pensamientos que conjuguen la belleza de la simpleza y la armonía de las pocas palabras.

En nuestra próxima charla, hablaremos acerca del cambio, sus orígenes, historia y pensadores.

Con estas palabras, se retiró sin decir más, aunque esbozando como siempre una pequeña sonrisa en su rostro. En cuestión de segundos, había convertido nuestro rol pasivo en activo.

Tenía exactamente tres días. Ese viernes debía presentar la asignación solicitada. Por un momento me arrepentí de haber aceptado la propuesta de concurrir al seminario, pues si había algo que el profesor, a quien considero mi amigo había olvidado decirme, era que debía trabajar durante esas reuniones.

El privilegio de pensar

Capítulo 6

La pereza, una forma de pensamiento

El jueves temprano de mañana tomé mi laptop y decidí irme a un bar literario, a unos quince minutos de la casa de Juan, debido a que tenía que cumplir con la asignación para el Doc. Flowers. Había estado allí en varias oportunidades yendo a la caza de literatura, de esa que tiene el raro don de hacer reflexionar, y era afortunado, siempre encontraba algún autor que sabía como hacerme doler la cabeza. Me senté cerca de la barra, saqué la laptop de mi mochila, pedí un capuchino y comencé a escribirle al Doc. Flowers.

Tomando mi café, rumiaba sobre ideas que nada tenían que ver con mi primera intención de escribir. Creo que a casi todos nos pasa lo mismo: aspiramos concentración, mantenemos conjeturas y exhalamos distracción. Volví a respirar lento, reflejando serenidad en mi mente, y paso a paso, me centré en mi tarea.

Era necesario situarme en algún momento conflictivo de la historia, en donde algún brote genuino de preocupación hacia los recursos humanos, habría irrumpido. Permití evitarme las primeras ideas súbitas, solo para negarme a mi mismo caer en el vicio de hacer de la pereza una forma de pensamiento. Luego de varios intentos y no sé por qué, fue natural detenerme a fines del siglo XIX, donde apareció el primer hombre que estudió el conflicto humano en las organizaciones, con ciertos criterios científicos. El primer hombre que encontró una metodología que originó una revolución en el pensamiento del trabajo, creando con ella un puente de entendimiento hacia lo que hoy conocemos como Management. Antes de él, todo el conocimiento en este campo era intuitivo. Con él comenzó la aplicación científica, la verdadera transformación de la teoría en la práctica y me pareció suficiente razón, y así fue que a partir de esta concepción, comencé a escribir lo siguiente.

A partir de la intervención de Frederick Winslow Taylor, la orientación exclusiva de las organizaciones era productivista. El ambiente laboral no tenía mayor importancia. En esta fase, que duró hasta casi finalizada la década de los 50, las funciones de los responsables de la administración de la gente, se centraban en la contratación, despido, definición de salarios y la sumisión, eufemismo hipócrita de compromiso, que se pensaba en aquel momento.

De esta manera, tres rasgos por lo menos caracterizaron esta fase. Primero, el recurso humano considerado como un costo a minimizar y un factor de producción. En segundo término, se adopta una posición reactiva, donde los individuos actuaban en consecuencia a la sucesión de hechos, carentes de previsión y planificación. Por ultimo, atribuir siempre la responsabilidad de los errores en aquellos de pensamiento menos evolutivo y también porque no, a quienes ostentaban menores niveles jerárquicos. Estas tres condiciones acarrear uno de los pecados mas comunes de los ejecutivos incluso en nuestros tiempos: la enemistad y el olvido del espíritu ejecutivo y la atracción por el espíritu político.

En una etapa posterior, a partir de la caída de los pensamientos extremos productivistas, centrados en los trabajadores y bajo la intervención de otras disciplinas sociales, la gestión de recursos humanos comenzó a tomar en cuenta las necesidades sociales y psicológicas, procurando un adoctrinamiento de los individuos a la cultura organizacional. En esta etapa se observa y se hace consciente el hecho que los comportamientos responden a formas emocionales condicionados por los sentimientos de pertenencia colectivos.

Desde esta perspectiva la relación organización-trabajador fue más allá de los aspectos retributivos, complementando aspectos psicológicos. Sin embargo, y aún continuaba el paradigma del lenguaje que caracterizaba al recurso humano, como un costo al que hay que minimizar, siguió dominando esa creencia.

El privilegio de pensar

Mas adelante, quizás a partir de la década del 60, inspirados por la búsqueda de conocimiento múltiple y la filosofía de la mejora continua, la gestión de recursos humanos, se apoyaba en tres aspectos básicos.

De manera inicial, intentaba conciliar ambas necesidades: la empresaria y la de los individuos. En un segundo paso, comenzaron a considerar el factor humano como una variable determinante en la evolución de la organización y por último, reconocieron que la motivación y la eficiencia de las personas están en función de encontrar sentido a sus tareas, resultados y comportamientos. De otra manera, sin un sentido claro, todo esfuerzo vigoriza el sentimiento de enfrascarse en pérdidas de tiempo.

Es por ello que en esta última fase, la célula binomial de compromiso electivo conjunto entre la organización y sus personas, inicia una concepción estratégica distinta de los recursos humanos. El sentido libre de responsabilidad frente al tu debes, la elevación del quiero perfeccionarme en contraposición al debes capacitarte y la muerte de la reflexión recurrente e inactiva de las creencias limitantes, en oposición a aprender a pensar, que no es otra cosa que la osadía de enfrentar la angustia de la soledad en el vacío de las referencias.

Esta evolución continua, permite replantear el fenómeno de los recursos humanos en sí mismo como disparador de ideas, emociones y comportamientos evolutivos. Ir en contramano de la tranquilidad y la involución, es una manera de bendecir y no solo rezar.

Bajo esta orientación, este cambio de actitudes, solo puede ser generado a partir de adoptar nuevos valores esenciales: El valor de la experiencia, como expresión de vivencias erráticas y virtuosas; el valor creador, el que proviene del pensamiento y el valor actitudinal, aquel que es intolerante ante la aceptación plena de lo intrascendente.

La experiencia, el pensamiento, la intolerancia, son ejes fundamentales para responder a la complejidad y dinamismo en la velocidad de las interacciones de este mundo. El constante enroque entre la certidumbre y la incertidumbre que genera la evolución, impone a los individuos un proceso de pensamiento, obliga a describir y comprender sus acciones actuales, replantear sus procesos y contemplar sus comportamientos.

Al terminar de escribir, me pareció que había podido complementar algunos de los pensamientos de Flowers. A través de su discurso él había planteado la necesidad de integrar las dimensiones naturales de los seres humanos, pensamiento y sentimientos. Llegué a la conclusión de que desafiar a la naturaleza e ir en contra de ella, al menos en este caso, solo había generado confusión y éxitos poco sostenibles. Integrar el conocimiento con valores que generen comportamientos y actitudes hacia algún propósito, elevaría los niveles de compromiso, responsabilidad y también porque no, de la búsqueda de la verdad. Tantas veces requerida como evitada.

El privilegio de pensar

Capítulo 7

Michael, Juan y los acuerdos tácitos

Eran las dos y cuarto de la tarde y a través del ventanal del bar, el sol pegaba en mi espalda y mis deseos de continuar sentado y escribiendo habían finalizado. El día soleado, diáfano, me tentó y decidí salir a caminar, seguí entonces el consejo de Miguel, un amigo y economista, que cuando carecía de ideas, peregrinaba solo, sin un horizonte predeterminado. Así que caminé varias horas, más de tres para ser exacto.

No sé si mi destino, mi inconsciente o mi propio autoengaño me llevaron hasta la intersección de las avenidas donde se encuentra el hotel para el cual trabaja Juan. Hacía tiempo que no compartíamos un buen café en el lobby y me dije, ¿por qué no? Siempre es buen momento y decidí visitarlo.

Crucé la avenida y por suerte, estaba habilitada una de las puertas laterales pegado al nefasto portón giratorio central. Subí la escalera principal del hall central, buscando su supuesto lugar de trabajo en ese largo mostrador sobre la izquierda, frente a los ascensores. Recorrí el lugar, pero no logré verlo.

- Carlos, - escuché de pronto -tanto tiempo, ¿de vuelta por aquí?

Me di vuelta pues no sabía quién me hablaba, pero si de algo estaba seguro, esa voz distaba de ser la de Juan. Para mi sorpresa me encontré con mi amigo africano Wilson. Era de Marruecos, negro y muy flaco, había llegado a Estados Unidos para encontrar un horizonte más relevante en su vida laboral, aunque como él dice, por ahora le tocaba transitar el camino para Gerente comenzando como botones. Cuando arribó, sabía apenas dos o tres palabras en inglés, estaba más perdido que Tom Hanks en la película El Náufrago y fue por esa razón, que sus compañeros lo bautizaron Wilson, en honor a la pelota de básquet que tenía Hanks en el film. Su verdadero nombre es tan complejo de pronunciar que todos lo llaman Wilson; incluso él, se presenta bajo su seudónimo.

Si había algo que admiraba de él, es que frente a cualquier circunstancia hallaba el modo de encontrar la piedra filosofal para convertir la mierda en oro, el error en oportunidad, la ignorancia en aprendizaje. Hablamos mucho en poco tiempo o simplemente hablamos el tiempo que pudimos, lo único que sé con certeza es como finalizamos, pero no donde comenzamos.

- ¿Sabes algo de Juan? – fue mi última frase hacia él.

- En el comedor para empleados, en el subsuelo. Hoy tuvimos mucho trabajo y cambiamos los turnos de almuerzo.

- Gracias Wilson. Te veo en un rato. No te pierdas.

Desde uno de los laterales de la línea de ascensores, se encontraba la puerta de entrada al subsuelo. No quise bajar, pues mi presencia en un lugar no autorizado podría ocasionarle a Juan algún inconveniente. Me acerqué a la mesa de entrada y le pedí a la señorita si lo podían llamar y una vez ubicado, me facilitó el teléfono.

- Juan habla, buenos días.

- Juancho, soy yo.

El privilegio de pensar

- Hermano, ¿qué estás haciendo por aquí? ¡Caíste del cielo! Espérame unos minutos en el hall que subo, es inmejorable tu presencia justo ahora.

Apenas un momento después, Carlos junto a Michael, su jefe, caminaban en dirección a mí.

- Carlos, quería comunicarme contigo porque quiero presentarte a Michael, mi Jefe.- disparó Juan.-

- Encantado, - le dije entre la sorpresa y la duda - aunque creo que nos hemos visto en otra oportunidad.

- Si, si, lo recuerdo. Nos hemos visto aquí en un par de ocasiones, pero no tuvimos la posibilidad de hablar. Si tiene algunos minutos, me gustaría invitarlo a tomar un café.

- Con gusto – le contesté sintiendo que no tenía otra alternativa -.

- Bueno, los dejo – aclaró Juan – así hablan sus temas.

- Juan – replicó Michael -, quédate. Tu opinión no es superficial, quédate, insisto.

Juan me miró buscando aprobación.

- Me encantaría que te quedas, Hermano. Estimo que tu presencia sería muy buena – aunque todavía desconocía el propósito de la reunión -.

Michael seleccionó la mesa donde sentarnos y ordenó las bebidas que solicitamos, entre ellas mi café Irlandés.

- Juan me comentó sobre la charla que tuvieron sobre el miedo en los procesos de cambio y me generó curiosidad. Sé por Juan que partís en unos días y no quería dejar de conversar contigo.

- Hay café, hay ganas y tiempo. ¿Qué más podemos pedir? - Le repliqué a Michael -.

- ¡Excelente entonces! No perdamos tiempo. – dispuso Michael, sin dar oportunidad al arrepentimiento -.

Juan, atento, observaba y escuchaba, ansioso por esperar su momento.

- Cuando comenzamos con este proyecto, - sugirió Michael - tuvimos que reconocer que las políticas en torno a la calidad de servicio estaban fragmentadas; carecían de coherencia entre nuestras expectativas y la forma en que las evaluábamos. El resultado: un sistema ineficaz.

- En realidad – intervino Juan – la gente sabe que el sistema no funciona. Quizás no alcancemos a explicar el por qué, pero estamos seguros que es así.

- Aunque me duela admitirlo, – continuó Michael – Juan tiene razón. Los empleados saben que tenemos problemas en los procesos, la gente del hotel recibe mensajes contradictorios y así no podemos alcanzar niveles superiores de mejoras, no logramos hacerlo.

- En realidad, Michael, - interponiéndome en su discurso - las políticas y las estrategias son sistemas de comunicación que están y conviven con la gente, pero sólo tienen sentido en la medida que la gente los interprete congruentes a los resultados. De otro modo, hacen que el comportamiento de la gente se disperse, no se focalice, se vuelva ineficaz.

El privilegio de pensar

- Ese es un punto complejo – manifestó Michael –. Alinear el comportamiento de la gente con las políticas de la empresa, a eso me refiero.

- ¿A qué crees que responde el alineamiento, Michael? – le pregunté.

- A las políticas, me parece. ¿O no es así?

- Si, sí, podríamos decir que es parte de eso. Pero además, el alineamiento responde en primer lugar al propósito. Las políticas y las estrategias se crean, modifican y eliminan de acuerdo a ese propósito. Si no fuese así, estas serían conjuntos vacíos, sin valor.

Michael me miró y generó silencio. Juan seguía la vista de Michael. Sentí que estaba en deuda y seguí hablando.

- Las políticas, procesos y estrategias, deben ser instrumentos continuos de evaluación en relación con los resultados. Allí comprueban su efectividad. Si no existe un proceso evaluativo constante, el sistema los asume como prioridad y dejan de ser medios para convertirse en un fin.-

- ¿Qué quieres decir? ¿Que respetamos las formas sin pensar en su utilidad? ¡Cuesta creerlo!

- El problema no está en creerlo. Está en no darse cuenta que eso pasa y que es real. Perder el foco es un acto casi reflejo de los seres humanos.

- Pero es casi mentirse a uno mismo y a los otros... - dijo Juan no pudiendo contenerse mas – es una estupidez.

Preferiría hablar más usando el término "hipocresía". La base de la hipocresía Juan, al igual que la mentira, se constituye por falsedad, por engaño. Pero la hipocresía es más difícil de detectar, se intensifica en la repetición de ese comportamiento en el tiempo. Crea un espacio de "acuerdo tácito" entre quienes deciden someterse a ella, fingiendo una realidad paralela a la que viven.

- Pero Carlos, - me respondió Michael con voz ronca - ¿Qué sentido tiene ese acuerdo tácito?

- Si me permiten – interrumpió Juan -, no entiendo bien por qué las empresas permiten este tipo de "acuerdos", si son torpes, no sirven para nada.

- En realidad, Juan, - decidí contestarle a él primero- las culturas son consecuencia de las relaciones entre creencias, valores, ideas y poderes. Ocurren dentro de un tiempo y espacio que, en este caso, lo llamamos empresa. Esas relaciones, admiten, proponen o rechazan ideas y acciones, las calificaciones de torpe o genial a sus conclusiones, las dan ellos mismos.

- ¿Qué sentido tienen estos acuerdos, me preguntabas Michael? – le recordé mientras me servía un poco de agua.

- La mayoría de los grupos tiene una tendencia natural a la estabilidad. Rechazan o evitan por temor, ambos campos posibles de un proceso de mejora: la evolución o los retrocesos. Prefieren aceptar la ilusión de la estabilidad, que es en gran parte una plegaria oculta a la virgen de la mediocridad.

- Un poco dura la definición – la calificó Michael, con un llamativo acento de pena.

- Quizás desalentadora... pero no deja de ser descriptiva – le afirmé -. Si los procesos de cambio fueran tan simples, hoy no estaríamos reunidos aquí. Esta afirmación es en cierta forma

El privilegio de pensar

alentadora, pues hace pensar que aspirar a un nuevo orden en las cosas es un proceso complejo, difícil, pero no deja de ser posible y eso es lo que debe inspirar.

- Tomemos un ejemplo simple. Supongamos que hay grupos partidarios de la creencia de que la mejora de procesos en calidad de servicio resolverá sus problemas, y que será capaz de corregir los inconvenientes, de realizar cambios exitosos en el hotel. A esas personas las podemos llamar optimistas. Pero, como toda situación siempre es definida por su opuesto, también existe una postura contraria, pesimista, también absoluta: que afirman que los procesos de calidad de servicio no sirven y tienen fallas tremendas.

- ¿Me van siguiendo hasta aquí? – consulté buscando cortar mi monólogo.

Los dos se miraron encontrándose en un sí. Decidí entonces seguir.

- Ambas partes absolutas, los optimistas y los pesimistas, conviven. Los optimistas entienden que ese proceso es el único adecuado para mejorar y los pesimistas, sin estar de acuerdo, opinan que aplicarán ese proceso, sólo para demostrarles que ese método no obtendrá los resultados esperados. De alguna manera, el uno y el otro priorizan sus posturas, abandonan los diálogos, disimulan sus propios egoísmos y diferencias y las silencian en un "acuerdo tácito".

- En definitiva Carlos, este tipo de acuerdos – continuó Michael – tiñen el cambio de resistencias y miedos innecesarios. Pero lo que me cuesta razonar, es ¿por qué el énfasis en trabajar de una manera poco inteligente?

- ¿A qué llamas poco inteligente? - Le pregunté para entender su generalización.-

- Lo que quiero significar, es que esa indiferencia prevalece a la acción. Provoca derroche de recursos y todos los festejamos. Es insólito, por no decir estúpido.

- Es insólito solo por entrar en la categoría de obvio – me atreví a contestarle.

- Ahora lo obvio es que yo soy el que no entiende Carlos, - murmuró Juan levantando su mano derecha como un buen escolar -. Aclárame un poco que me siento fuera de la mesa, en todo los sentidos!!!

Su frase nos hizo reír a los tres, amalgamando su honestidad con su picardía.

- Lo obvio aquí Juan, no es aquello elemental o evidente. Lo obvio es y está en todo aquello que sucede alrededor nuestro, que por no poder describir ni expresar, no lo vemos. Por lo tanto, eso obvio existe, está, pero carece de identidad para nosotros y no nos podemos relacionar con ello. Estamos distanciados en su identidad y próximos en su existencia.

- Veamos hechos obvios a modo de ejemplo. ¿Por qué hay tanto despilfarro de recursos en las empresas?, como tu afirmas Michael, ¿Por qué la gente oculta sus errores? ¿Por qué?

- Bueno, - siguió Michael – puedo asumir que el despilfarro de recursos puede ser por falta de control o que la gente tiene miedo de enfrentar errores, solo por mencionar alguna idea rápida.

- Tal cual, opino lo mismo – yuxtapuso Juan a la reflexión de Michael -.

- También podemos verlo de otro modo. El desperdicio de recursos, puede tener origen y sustentarse en la propia rentabilidad de la empresa. La oportuna ganancia apalanca el conveniente derroche. ¿Y qué sucede cuando la gente oculta sus errores? Estamos inmersos en un conflicto ético, conscientes de los errores propios o ajenos, decidimos ocultarlos. Esto no solo lleva a la ineficiencia, cae en la indiferencia.

El privilegio de pensar

- Y la indiferencia es peor aún. – cuestionó Michael frotándose la frente. - ¿Pero cómo encaramos todo eso? –

- Esa pregunta Michael, si me permites, es otra obviedad. Cada vez que aparece alguna idea, buscamos respuestas y limitamos las preguntas.

- ¿Qué quieres decir exactamente? – Preguntó Michael atento y sin dejar pasar un segundo de mi comentario -.

- Hay un antiguo preconcepto instalado que afirma que una idea, no importa su origen, su antigüedad, debe ser dependiente a su carácter ejecutivo. Si no la podemos convertir en una herramienta útil y sobre todo inmediata, pierde su valor y su sentido. Si no es posible sistematizarla, no sirve.

- ¿Básicamente sería priorizar el cómo sobre la idea? –rugió Michael de inmediato.

- ¡Exacto! Es limitar la experiencia a nuestros hábitos. Es matar sin compasión las ideas con la insoportable insatisfacción de reconocer nuestra incapacidad de convertirlas en acción.

- Carlos, en definitiva, es dividir las ideas de su ejecución. – planteó Juan.

- Ese es un buen punto Juan. Las ideas, en principio deben ser independientes de su aplicación, al menos hasta comprenderlas en su dimensión. Venerar el cómo despreciando las ideas, es tan inútil como hallar felicidad en el placer efímero. Es un sinsentido, diría David, un gran amigo escocés fallecido en el siglo XVIII.

- Esa es una obviedad frecuente y peligrosa. Enterramos ideas con una facilidad tal que sobre dimensionamos su destreza para generarlas, y esa es otra estupidez recurrente en este hotel. Me da bronca de solo pensarlo. – Micheal hablaba con su ceño rugoso y su mano derecha en forma de puño -.

- Siento que todo lo que hablamos se convirtió en pesimista, Carlos, - afirmó Juan – es imposible trabajar con las resistencias de la gente. Me rindo.

- ¡¡¡Juan, querido!!! Por favor antes de "rendirte" y hablar de pesimismos tratemos de observar los problemas desde otro lugar. "Obviemos" caer en el esfuerzo infructuoso por no distinguir entre cómo son las circunstancias y cómo actuar sobre ellas.

- Es que si no lo hacemos, - dijo Michael completando la frase -nos estancamos en la estabilidad, es de lo que hablamos hace un rato. Y lo deplorable es que somos nosotros los responsables, quienes cooperaremos con las resistencias y, en tus palabras Juan, nos rendimos. Sigo con bronca.

- ¿En palabras mas amigables sería?... - alcanzó a hacer rodar Juan esas palabras en tono de pregunta por sobre la mesa.

- Sería abordar los problemas dentro de un "único" marco deductivo, dentro de tu cajita de preconceptos. Dentro de esa cajita mágica, puedes explicar lo que se te ocurra y de la manera que se te ocurra y todas las conclusiones a las que llegues, parecerán para ti, verdaderas y convincentes y, por lo tanto amigo mío, lo que no coincida con tu cajita o con las cajitas de los otros, será resistido.

- Y si eso ocurre, porque en realidad ocurre, terminamos haciendo lo mismo de siempre: explicando las causas "lo suficientemente creíbles", que nos impidieron tener el éxito esperado.

El privilegio de pensar

- ¡Ese cuento es eterno y súper efectivo! Todo se olvida en cuestión de minutos. Muchos responsables y escaso compromiso. - Lanzó Juan esas palabras con un conocimiento docto -.

- No olvidemos Juan – me atreví a decirle - que el escaso compromiso es una respuesta lógica a la ilógica forma de plantear los procesos de cambio. Las personas están sobrecargadas con actividades, y por ello, están mejor dispuestas a prestar esfuerzos cuando creen que tienen probabilidad de éxito.

- Creo – comentó Juan – que las personas les damos más credibilidad a aquello que podemos entender.

- No olvides Juan – intervino Michael apoyando el pensamiento de Juan – que además, nadie quiere subirse a un proyecto con olor a fracaso. Insisto nadie quiere vestirse con la mortaja de proyectos muertos.

- Me gusta tu metáfora – se lo dije con la indebida incontinencia verbal.-

- Y todo esto sin contar – continuó Michael - los procesos de evaluación que hacemos sobre las personas. Eso sin duda afecta su comportamiento.

- En un elegante estilo quieres decir que la culpa no es del chancho, sino de quien le da de comer - parafraseando Juan ya con un sesgo de seguridad.-

- No solo es eso Juan – dijo Michael indicándole a Juan -. Lo que me preocupa es que siempre hay condiciones que se modifican y podemos provocar conflictos significativos en el orden interno y en el alineamiento de la gente. Y eso me preocupa. No se puede joder con la gente.

- El alineamiento – les respondí – no significa orden, sino foco. Foco en los resultados, no en el cómo. Con esto quiero significar que los métodos tienen mas posibilidad de ser modificados que los resultados y la falta de constancia en los resultados, asesina la credibilidad. No hay posibilidad de creer sin constancia. Desde el Sócrates de Platón, es una ley.

- Pero - insistió Michael desplazando con su mano izquierda su taza de café -. Me preocupan los conflictos, las controversias inútiles que podemos provocar. ¡¡¡Eso te puede tirar todo el trabajo por la borda!!!

- En todas las organizaciones Michael, existen situaciones opuestas, de conflicto, plantean diferencias y conciliarlas en un equilibrio temporario es un deber, un imperativo. El alineamiento en este sentido busca una y otra vez, "las formas" más adecuadas para alcanzar los objetivos. Y me animo a decirte mas. Tampoco es del todo cierto que provocamos controversias, muchas de ellas ya existen, solo que están latentes y en un instante imprevisto, se manifiestan.

- No sé por qué, pero siento que lo que viene es algo obvio. ¿no es así? – me lo planteó en carácter de conjetura.

- Probablemente – le dije con la convicción alegre de que él tenía razón...- Me permito contarles lo que para mí son tres principios que no debemos olvidar en conflictos. Saqué mi lapicera y escribí en una servilleta.

Principio 1.- Todos los recursos son limitados, incluso nuestro pensamiento. Las relaciones entre las personas se vinculan entre limitaciones y eso genera conflicto.

Principio 2.- Como consecuencia del principio 1, es imposible percibir y evitar todo conflicto, incluso aquellos previsibles.

El privilegio de pensar

Principio 3.- Como consecuencia de los principios 1 y 2, la impericia de no saber originar "acuerdos explícitos", puede suscitar controversias mayores al mismo conflicto.

- Estos principios sí que son obvios, me pasan todos los días. – comentó Juan corriendo su silla hacia atrás estirando sus piernas ligeramente.

- A quien no – prosiguió Michael -. Lo que si puedo ver, es que estos principios están relacionados con lo que hemos hablado: derroches, obviedades, acuerdos tácitos y debería recordar algún tema más.

- Simplemente que las contradicciones no resueltas, son obstáculos que impiden el flujo de aprendizaje.

- Y ese concepto –continuó Michael mientras rechazaba un llamado entrante – une a los tres principios con mucha simpleza. Me gustaría conversar sobre estos tres principios.

- Michael, créeme que me encantaría, pero ya me tengo que ir. Estoy retrasado con una entrega y tengo que resolverlo.

- ¿Flowers? – insinuó Juan con tono de inferencia.

- Así es Brother. Flowers.

- Carlos, es una pena que tengas que irte. Pero antes que te vayas, te pido un último favor – comentó Michael –.

- Con mucho gusto. Dime Michael

- Préstame la servilleta, sino, ¿de qué hablaremos en la cena?

- ¡No, no! Basta por hoy, suficiente – quejándose, bufó Juan -. Michael, tu no lo conoces como yo. ¿Sabes cómo terminará la cena? Te lo diré: a estos tres principios, deberíamos agregarles, bla, bla, bla, bla. Es como si lo estuviese viendo.

Con Michael nos echamos a reír, pero no podía dejar de ratificar el comentario de Juan.

- Tienes razón Juan, siempre me criticas por mis diálogos monotemáticos. Te prometo, no más.

- Entonces veremos que hablaremos en la cena. No quiero que regreses a tu país, sin que cenemos juntos. No acepto un no de respuesta.

- Y no lo tendrás - le respondí subiendo su apuesta -. Cuéntame, Michael, ¿qué tipos de especialidades en cocina tienen? - Le pregunté mientras nos levantamos con dirección al salón comedor. A medida que Michael se lucía con sus comentarios expertos, sólo pensaba en los platos que elegiría para nuestro próximo encuentro. Como había dicho Juan, ya era suficiente por hoy.

El privilegio de pensar

Capítulo 8

Heráclito, Parménides y el conflicto no resuelto

08.58 de la mañana y todavía Flowers no había ingresado a clase. Era raro, pues siempre hacía gala de la puntualidad. De hecho, su costumbre era llegar a clase un poco antes y hablar con sus alumnos, aunque él prefería llamarlos colegas. De esa manera, alguna vez me explicó, quería encontrar un atajo en donde el diálogo oxigene las garitas conscientes o imaginarios de la potestad jerárquica de la enseñanza.

En la sala, comentábamos las conclusiones a las que habíamos arribado de la charla anterior. Cuando el reloj marcó las 09.00 en punto, Flowers entró. Parecía que venía verbalizando su discurso desde antes. Esto también era característico en él. Sin saludar, extraño en él, comenzó a explicar.

- Aproximadamente entre los años 540-480 antes de Cristo, vivió Heráclito de Efeso. Heráclito pensaba que los cambios constantes que podíamos observar, eran los rasgos más básicos de la naturaleza. Podríamos decir que Heráclito tenía más fe en lo que decían sus sentidos, que en su lógica.

"Todo fluye", decía Heráclito; todo está en constante movimiento y nada es eterno. Por eso afirmaba, ... "nunca podemos descender dos veces al mismo río, pues cuando descendemos al río por segunda vez, ni nosotros ni el río somos los mismos".

Heráclito también señaló el hecho de que el mundo está caracterizado por constantes contradicciones. Si no estuviéramos nunca enfermos, no entenderíamos lo que significa estar sanos. Si no tuviéramos nunca hambre, no sabríamos apreciar estar saciados. Si no hubiera nunca guerra, no sabríamos valorar la paz y si no hubiera nunca invierno, no nos daríamos cuenta de la primavera.

Tanto el bien como el mal tienen un lugar necesario en el Todo, decía Heráclito. Y si no hubiera un constante juego entre los contrastes, el mundo dejaría de existir.

En lugar de la palabra "Dios", empleaba a menudo la palabra griega "logos", que significa razón. Aunque las personas no hemos pensado siempre del mismo modo, ni hemos tenido las mismas reflexiones, Heráclito opinaba que tiene que haber una especie de "razón universal" que dirige todo lo que sucede en la naturaleza. Esta "razón universal"- o "ley natural"- es algo común para todos y sirve para guiarse. Y, sin embargo, la mayoría vive su propia razón, decía Heráclito.

Contrariamente a lo que sostenía Heráclito, de quien además era contemporáneo, Parménides basado en la lógica y en la razón, afirmaba que nada puede cambiar. Que los sentidos nos engañan. El sol no podía convertirse en luna o una flor no puede convertirse en un ave. ¿Quién de ellos tenía razón? ¿Debemos fiarnos de la razón o de los sentidos? Parménides sostenía dos pensamientos bien claros. El primero era que nada puede cambiar y el segundo correspondía a que las sensaciones, por lo tanto, no son de fiar. Por el contrario, el pensamiento de Heráclito afirmaba una posición contraria: todo cambia y las sensaciones son de fiar.

Posiciones antagónicas firmes como estas, no son tan difíciles de encontrar en nuestros días. La pregunta que surge casi espontáneamente es ¿quién de ellos tenía razón? ¿Había una sola razón? ¿Eran estas dos formas de pensamiento tan rígidamente opuestas? ¿Qué impedía encontrar fluidez en el intercambio de esas razones? Estas preguntas intentó responderla hace casi dos mil quinientos años, un filósofo llamado Empédocles (494 -434 a. de C.) de Sicilia. El sería quien encontraría una alternativa que daría apertura a esta clausurada contradicción y también porque no, un aporte a los límites del pensamiento. Opinaba que tanto Parménides

El privilegio de pensar

como Heráclito, tenían razón en una de sus afirmaciones, pero que los dos se equivocaban en algo.

Empédocles pensaba que el gran desacuerdo se debía a que los filósofos habían dado por sentado que había un solo elemento originario. De ser así, la diferencia entre lo que dice la razón y lo que "vemos con nuestros propios ojos" sería insuperable.

Es evidente que el agua no puede convertirse en tierra o en una paloma. El agua por lo tanto, no puede cambiar. El agua pura sigue siendo agua pura para siempre. De modo que Parménides tenía razón en decir que nada cambia.

Al mismo tiempo, Empédocles le daba la razón a Heráclito en que debemos fiarnos de lo que nos dicen nuestros sentidos. Debemos creer lo que vemos, y vemos, precisamente, cambios constantes en la naturaleza.

Empédocles llegó a la conclusión de que lo que había que rechazar era la idea de que hay un solo elemento. Ni el agua ni el aire son capaces, por sí solos, de convertirse en un ballena azul o en un barco, razón por la cual resulta imposible que la naturaleza sólo tenga un elemento.

Empédocles pensaba que la naturaleza tiene en total cuatro elementos o "raíces", como él los llamó. Esas cuatro raíces son la tierra, aire, fuego y agua.

Todos los cambios de la naturaleza se deben a que estos cuatro elementos se mezclan y se vuelven a separar, pues todo está compuesto de tierra, aire, fuego y agua, pero en distintas proporciones de mezcla. Cuando muere una flor o un animal, los cuatro elementos vuelven a separarse. Este es un cambio que podemos observar con los ojos. Pero la tierra y el aire, el fuego y el agua quedan completamente inalterados o intactos con todos esos cambios en los que participan. Es decir, que no es cierto que "todo" cambie. En realidad, no hay nada que cambie. Lo que ocurre es, simplemente, que cuatro elementos diferentes se mezclan y se separan, para luego volver a mezclarse.

Podríamos compararlo con un pintor: si tiene sólo un color -por ejemplo el azul- no puede pintar árboles verdes. Pero si tiene amarillo, rojo, azul y negro, puede obtener hasta cientos de colores, mezclándolos en distintas proporciones.

También Empédocles había sido muy hábil utilizando su inteligencia al afirmar que el mundo necesariamente tenía que estar formado por algo más que por un solo elemento originario. De ese modo, se hacían posibles realmente todos los cambios de la naturaleza.

No solo los pensadores griegos, y no debemos olvidarnos de Platón y Aristóteles, aportaron sus ideas sobre cambio. Al abordar este tema, estimo de gran utilidad considerar la teoría china del ying y el yang. Se trata de dos principios que se manifiestan en todos los aspectos de la naturaleza. Pueden ser considerados como los principios que definen el movimiento y la estructura del mundo natural y, por ende, de nuestra existencia. Ying es el principio de la retirada de la energía y yang es la manifestación y expresión de la energía. Unos pocos ejemplos de esta relación explicarán la diferencia. La inhalación es una expresión del ying y la exhalación lo es del yang; dormir es ying, despertar a la vida es yang; el flujo de la ola es ying y el reflujos es yang; el aspecto femenino de la naturaleza es ying y el masculino es yang. De acuerdo con esto, podemos observar que todo en la naturaleza está en un estado constante de movimiento entre ambos principios; se nos enseña la naturaleza del ying y el yang para que reconozcamos ese movimiento y abordemos las situaciones particulares en consecuencia.

La idea del ying y el yang se puede emplear para tratar el tema de los estados mentales, que tienen flujo y reflujos como cualquier otro fenómeno de la naturaleza. Un individuo que se enfada no puede permanecer enfadado y su ira debe finalmente desaparecer. Obviamente, el ritmo

El privilegio de pensar

de las emociones es diferente para cada uno de nosotros. Hay quienes son capaces de mantener su ira con más intensidad que otros. En el cambio, uno debe estar atento a ese ritmo. Al encontrar los diferentes puntos durante el curso de un determinado estado mental, existirán diferentes oportunidades; sin embargo, esto depende de la situación en particular y de la persona en cuestión.

Es muy posible que si un individuo llega a una máxima expresión de cólera, sea ese el momento perfecto para pedirle que tome conciencia de su estado mental. Entonces quizá se dé cuenta de que su ira está totalmente fuera de lugar. Mas para otras personas esto quizá sea causa de un enfado aún mayor y acaso también de más violencia. Si uno intenta conversar con alguien que está en crisis y en un estado emocional extremo, siempre existen riesgos. Pero al mismo tiempo, incluso estos estados son una buena oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Se requiere un alto grado de comprensión y madurez para quien participe en procesos de cambio, negociaciones, resoluciones de conflictos, por ejemplo, entienda esto y pueda controlar sus emociones.

Sin embargo, cercar a estas ideas que lograron proteger nuestras miradas del polvo espeso que fracciona nuestra comprensión a solo la palabra cambio, sería condenar nuestro propio entendimiento.

En ciertas ocasiones la literatura, ha reducido deliberadamente las palabras cambio y evolución a un escenario homólogo. Sin embargo, propongo que cuestionemos ese juicio y con ello, proponer otro impulso a movilizar los horizontes de nuestra comprensión.

Charles Darwin fue indiscutiblemente quien dio origen a la batalla de la evolución, en su libro "El Origen de las Especies". Mas allá de las controversias y discusiones filosóficas, morales, éticas y científicas sobre sus escritos, fue el primero que acercó pensamientos distintos sobre el tema.

Evolución es una palabra que a menudo se la usa con un matiz ético, que dejaremos tal vez para otro encuentro. La evolución significa el aumento en la complejidad y en la heterogeneidad. La idea general de evolución es muy antigua, se la encuentra ya en Anaximandro (siglo VI a.C.) quien sostenía que los hombres descendían de los peces. Posteriormente Aristóteles y la Iglesia desterraron esas ideas y Descartes, Kant y Laplace habían supuesto un origen gradual del Sistema Solar, en lugar de la creación repentina seguida por una total ausencia de cambio.

Como verán, en el mundo animado y quizás en el inanimado, - me atrevo a pensar que alguien puede elevar razones que lo justifiquen, - la evolución conlleva en principio confusión, asimetría e inarmonía, al menos hasta que podamos comenzar a entenderlo. Los griegos, con su inmensa sabiduría, entendieron esto y como es común en los seres humanos, le dieron nombre para identificarlo.

El Khaos, significa en su origen griego, "vacío que ocupa un hueco". Es el ser en tanto que carece de forma y orden, a lo que podemos llamar desorden. El Kosmos, por el contrario, es el ser ordenado y armónico, al que denominamos orden. Los seres humanos constantemente nos hemos debatido entre sendas concepciones intentando comprender los misterios que unen y desunen esa armonía enigmática, ese perpetuo devenir.

El khaos y el Kosmos, responden a la manera que el mundo evoluciona. Vamos del desorden al orden, del desequilibrio al balance, de lo ilimitado a lo limitado. Esta forma es en definitiva, nuestra manera de aprender. Los individuos en general aprendemos cuando nuestras respuestas no alcanzan. Cuando las respuestas nos atormentan en la ausencia de un sentido.

El privilegio de pensar

El sentir la alternativa de no tener alternativas, nos impulsa a generar contracurvas de pensamiento. Ese sentimiento de faltas de alternativas, nos lleva del orden al desorden, del Khaos al Kosmos y del Kosmos al Khaos.

Ese pasaje entre el Khaos y el Kosmos, entre el desorden y el orden, conlleva en sí una transformación, un aprendizaje que, aunque pocas veces voluntario, produce dolor.

Compartamos algunos ejemplos. La agricultura cambió la sociedad primitiva temprana. Los indios existieron durante siglos vagando por la tierra, cazando y recogiendo alimentos y agua para su subsistencia. Eran nómades. Sin embargo, aproximadamente 2000 años antes de Cristo, parte de América, estaba compuesta por un paisaje de pueblos muy pequeños, cada uno rodeado por campos llenos de espacios de maíz y otros cultivos. Se habían establecido.

Igualmente, la creación de la imprenta, inevitablemente cambió la cultura como una de las más grandes revoluciones científicas. La invención de Johann Gutenberg, aproximadamente en 1440, fue un agente de cambio externo que movilizó al mundo en una nueva dirección. Los libros se transformaron en productos masivos, accesibles para todas las personas. Las actitudes, como resultados de nuevos conocimientos, empezaron a cambiar y a cuestionar los valores que hasta ese momento estaban vigentes.

De manera semejante, existen hoy agentes que están conduciendo un nuevo cambio de modelo mental. Las señales son claras y están a nuestro alrededor. Para quienes nos encontramos en la sociedad de la educación, sabemos el paradigma de la educación tradicional, que tiene más de dos mil quinientos años, debe cambiar. Las nuevas tecnologías lo están transformando. No sabemos con exactitud como se hará y que ni quienes serán afectados.

Todos nosotros estamos cambiando y evolucionando constantemente y continuaremos así. Lo que nosotros percibimos, está sujeto a las limitaciones y distorsiones producidas por nuestra psiquis, nuestra herencia y nuestro sistema social. Sin embargo, aunque estemos restringidos por esto, aún podemos cambiar."

Flowers, quien se había apoyado unos pocos minutos antes en su escritorio, se levantó y caminó hacia la ventana que daba justo a uno de los parques de la ciudad. Seguramente, había empezado a meditar en sus palabras finales.

Me sumergí por un momento en mí, calculando el tiempo que me insumiría leer los apuntes y referencias que él siempre dejaba minuciosamente en la última hoja de sus cuadernillos y que sin preguntar, nos invitaba a que hablemos sobre ellos.

Habían pasado unos segundos, cuando se alejó de la ventana a paso rápido, mientras cada uno de nosotros procuraba sin pérdida de tiempo estar atento a sus comentarios.

- Durante estas horas que nos han unido, hemos hablado acerca de cómo los Recursos Humanos fueron cambiando y hoy, hemos focalizado nuestra charla específicamente en los orígenes del cambio y la evolución. Todavía quedan algunos interrogantes por plantear que deliberadamente evitamos. Podríamos mencionar entre ellos, ¿porque todo cambio, genera conocimientos que actúan precipitando acciones y comportamientos? Sí el cambio no es evolución, entonces ¿el crecimiento es desarrollo? ¿Por qué algunos cambios afectan la conducta y otros no? Se me ocurre que pueden pensar en ello y escribir algunas ideas para el próximo encuentro. No olviden enviar sus trabajos. El próximo martes, hablaremos sobre "Procesos de Cambio" –dijo y salió apresuradamente sin saludar, en un gesto homónimo al inicial y opuesto a su discurso -.

El privilegio de pensar

Capítulo 9

¿Esperanza en las nuevas generaciones?

Eran alrededor de las seis de la tarde del sábado cuando llegamos al shopping con Juan, Fabiana y sus hijos. Compartimos un día de compras y almuerzo, pero la saciedad de los niños aún no estaba satisfecha, querían al igual que cualquier niño, un poco más. Fabiana decidió quedarse con ellos para ver una película y darnos libertad condicional. Aprovechamos la sugerencia y nos escapamos a tomar unas cervezas a unas cuadras del shopping. Hablamos sin parar, hasta que el celular de Juan nos interrumpió. La cara de Juan tornaba sus gestos, y sus matices golpeaban en sus respuestas.

- ¡dame cinco minutos, dame cinco, ya estoy allí!

- Hermano, era Fabiana, está enojadísima. Nos olvidamos de ella y de los chicos. Tengo varios llamados y no los escuchamos.

Llegamos al shopping decididos a encontrar a Fabiana y a los chicos, pero no hayamos señal. El celular de Fabiana y estaba apagado.

Juan llamó a su casa y Fabiana recién arribada estaba junto con los chicos. Prudente como es él, se alejó unos metros de mí y habló calmo, solo desde su postura. Cortó, camino hacia mí y me preguntó:

- ¿Te gusta la pizza comprada? Venden unas muy ricas a la vuelta de casa. Hoy la cocinera está de franco y estimo que será por toda la semana.

- No te preocupes, mañana hablo con Fabi y trataré de explicar lo inexplicable.

Y así fue; cenamos pizza con anchoas, las preferidas de Juan, con discreción y sigilo, como una confesión presidaria. Nos saludamos y nos fuimos a descansar. Casi irónicamente, pensando en el olvido familiar, recordé la asignación que debía preparar. Así que volví a la cocina, preparé café, encendí la laptop y empecé a escribir algo semejante a lo siguiente:

"...Si algo caracteriza a estas nuevas generaciones es sin duda, exponer a un nivel de dilema las hipocresías que convivieron y dominaron las relaciones organizacionales de al menos, los últimos cien años. Si recordamos el episodio de la Western Electric, a fines de la primera década del siglo XX, los ejecutivos no podían comprender por qué siendo una compañía que ofrecía a sus operarias altos beneficios, la productividad sin embargo, era estable o decreciente. La alianza entre el concepto de beneficios de aquella época y que en algunas empresas perdura (damos lo que creemos o queremos) y productividad (obtenemos lo que deseamos), se había quebrado. Algunos años mas tarde, con la intervención de Elton Mayo y sus colaboradores, ese conflicto fue parcialmente solucionado.

Si bien este hecho estuvo circunscripto a un conflicto de géneros, y no generacional, no podemos dejar de aprender de él. Una de las lecciones más críticas que nos dejó esa experiencia, es considerar que el quiebre de un sistema comienza por aquellos que en teoría, son mas débiles y que carecen de poder. Desde hace unos treinta años, las nuevas generaciones comenzaron a recordarnos que ellos como aquella vez, están reescribiendo las formas, normas y relaciones.

La convivencia entre generaciones con extremos temporales de tres o más décadas ha sido una realidad precedente y presente, en el ámbito social como en el laboral. No podemos doblegar la realidad histórica aceptando este hecho etario como algo diferente. Lo disímil en esta época, es y está en la vivencia que cada generación experimenta en sus motivaciones,

El privilegio de pensar

hábitos y relaciones, ámbitos éstos, necesarios a ser investigados, pero de ninguna manera en carácter de únicos.

La literatura, ha escrito mucho sobre este fenómeno y su impacto. Pero en pocas oportunidades ha focalizado en explicar lo que entiendo como algunos de los conceptos críticos en este campo; que nos ayudarían a comprender algunos de sus límites. Generación, dilema e hipocresía, son a mi entender, perspectivas esenciales que cualquier ejecutivo debería conocer y es por ello que en este artículo, haremos un acercamiento a esos conceptos.

Las generaciones son **un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia experiencias formativas que lo distinguen de sus predecesores**, afirman algunos sociólogos. Podemos agregar a esta definición, que esas perspectivas compartidas, circunscriptas a un grupo, propias y conscientemente diferentes de otros, no necesariamente son conscientemente creadas por ellos mismos. Las aceptan y asumen como propias. No cuestionan su creación ni de donde vienen. Solo se aferran a sus motivaciones, referencias y beneficios, que de manera intencionada los diferencian de otros.

Esa postura que afecta a todas las generaciones, pero que puede verse más acentuada en las generaciones Milenium, X e Y, lleva a enfrentarnos a argumentos formados por ideas contrarias, en donde nuestro conocimiento es incapaz de resolver. Eso es sin duda, el dilema que no había sido campo de preocupación empresarial, que lleva a un estilo de trabajo y de relaciones que aún está emergente.

Para que esta transición pueda convivir con la multiplicidad de paradigmas paralelos que surgen desde las tipologías generacionales y los dilemas, debemos asumir y sin dudar que entre otros, los silencios indeseados, la falta de cuestionamiento sobre el sentido de nuestro trabajo, la aceptación solemne y no deseada de las decisiones de otros, han estimulado la simulación de sentimientos e ideas que en general, se oponen a nuestro verdadero sentir y/o pensar; situación que nos ha llevado a utilizar la hipocresía como una herramienta efectiva para obtener intereses individuales.

Interpretar y profundizar la esencia de las generaciones, los dilemas y este incipiente enjuiciamiento a la hipocresía que los más jóvenes han lanzado casi sin darse cuenta, son a mi entender, una amarga verdad que los ejecutivos deben enfrentar y asumir, en el orden de buscar una complementación en lugar de una simple postura contradictoria sencilla. No sé cuanto de lo "nuevo" será bueno. Ni siquiera lo puedo imaginar. De lo que sí estoy seguro, es que de la única manera que podremos saberlo es desafiando aquello que nos sustenta y tolerando aquello que nos supera: las ideas y creencias.

Espero Doctor, haber podido responder, en síntesis, sus preguntas.

Miré mi reloj y eran casi las tres de la madrugada. Parecía ser más apropiado cerrar mi laptop y terminar mis conceptos allí. La noche ya pesaba en mí, confundiendo mis ideas y conceptos. Sentía una fuerte impresión de que agregar más detalles sería quizás contraproducente. Cerré mi laptop, la guardé cuidadosamente en mi maletín y me senté en uno de los sillones del comedor, el más próximo al televisor. No sé por qué, pero a la mañana siguiente cuando desperté, solo recordaba una frase de Einstein que vino a mi mente antes de que me quedara dormido: "No alcanza con enseñar una especialidad al hombre. Eso sólo los convertiría en máquinas útiles y no en individuos valiosos". Pero todavía no comprendía bien por qué esa frase seguía tan prendida en mi conciencia. ¿Sería un fenómeno de sincronicidad o causalidad? Cuando vuelva a Venezuela lo hablaré con Miguel Ángel, mi amigo y psicólogo.

El privilegio de pensar

Capítulo 10

El oso Papasidero y la dialéctica

La madrugada nos sorprendía con una tenue llovizna. Todos dormían. Necesitaba pensar un poco más sobre los conceptos que veníamos charlando con Flowers. Lo había escuchado decir alguna vez, que si algo logró aprender en su vida laboral, era que pocas veces las ideas lograban cohesionar realmente a los grupos. La mayoría de veces, los tornaba en un lamento hipócrita. Cohesionar a los grupos a través de buenas ideas, es uno de esos temas que todavía el Management no ha podido resolver. ¿Cómo hacen las organizaciones para matar las buenas ideas y con ellas a los hombres talentosos que las conciben? Lo distinguimos en forma continua y sin embargo, el rescate del conocimiento y el talento sigue siendo una asignatura pendiente mayor aún, que la explotación del propio talento.

Me sentía más preocupado por el constante foco que Flowers hacía sobre el conocimiento y su relación con la dialéctica. Si recordaba bien, el método dialéctico había sido creado por un filósofo alemán llamado Hegel, aunque no estaba muy seguro. Intenté hacer memoria sobre mis clases de filosofía en la universidad, y recordé que Hegel quería demostrar que la razón era dinámica y que dependía de su contexto histórico para definirla como verdadera o falsa. Por lo tanto, la razón tendría carácter progresivo, lo que significa que el conocimiento del hombre estaría en constante progreso.

Para saber si esto era correcto, necesitaba indagar un poco más, aunque me encontraba limitado de tiempo. Necesitaba ayuda urgente, alguien que me diese una mano, alguien quien pudiera introducirme en el tema, alguien como... Martín. ¡Cómo me había olvidado de él! Lo conocí en Madrid, en un congreso sobre la filosofía aplicada a la comunicación. Era disertante sobre los riesgos de reflexionar usando e-learning. Todo el mundo lo llamaba oso, aunque a él no le agradaba demasiado. Pero no podría ser de otra manera. De textura robusta, regordete y barbado. Sabía que él lograría sacarme de la duda. Encontrarlo sería fácil, vivía pegado a su computadora. Así que sigilosamente salí de la casa, caminé hacia el sur de la ciudad, hacia un bar en donde con Juan, en épocas de poca responsabilidad sentimental, solíamos frecuentar. De paso, aproveché la oportunidad y bajé los correos que desde hacía días, estaban anclados en alguna nube.

Me acomodé frente a la computadora, ingresé a la universidad donde trabajaba y me dirigí al departamento de investigaciones de nuevas tecnologías de comunicación. Su canal de chat como supuse estaba abierto. Si bien mi estilo es el de no interrumpir, los tiempos me apremiaban y estaba obligado a encontrar respuestas. Así que me conecté y le escribí:

- Hola Martín, ¡tanto tiempo!

- Carlos, que gusto saber de ti. Es cierto, hace meses que no hablamos. Por Skype, nuestra conversación será privada. Toma ese canal.

- Estupendo, te espero. ¡¡¡Mira que es urgente!!!

- Ok. Te pido tres minutos y estoy contigo.

- ¿Cómo estás tío? – me preguntó coherente con su pedido.

- Personalmente bien. Pero con mi conocimiento filosófico en crisis. Me tienes que salvar. En estos momentos me encuentro en una universidad norteamericana, haciendo una especialización. El profesor habló en varias oportunidades sobre dialéctica y conflicto. Si bien algo conozco, siento que debo profundizar bastante más.

El privilegio de pensar

- ¿Qué precisas saber? Te ruego que no me digas todo...

- Oso querido, - le dije con un tono afable, rozando con lo amistoso -, esa no es la idea, al menos durante este período. Por ahora me gustaría entender un poco el tema. Con eso bastaría.

- Ok, lo intentaré. Ten en cuenta que te comentaré conceptos que recuerdo, no tengo tiempo de analizar material ahora, pero al menos puedo explicarte el concepto básico.

- Todo oídos, mejor dicho, todo lectura -.

- Carlos, cada vez que terminemos de escribir, colocaremos al final del párrafo dos asteriscos, así sabremos cuando finaliza quien escribe y no nos interrumpiremos. Presta atención.

- ** - fue la señal que le pasé para demostrarle mi atención -.

- Por su etimología, el concepto de dialéctica se remite a dos términos griegos: día; de lo uno a lo otro y legein; razonar, definir. En un sentido coloquialmente equivaldría a un "arte del diálogo", en donde se produce una contraposición entre dos o más lógoi o "razones".**

El sentido de oposición o contradicción – por eso tu catedrático habla de conflicto - es el que ha quedado más subrayado en todas sus concepciones filosóficas. Por ser el logos, razón de algo, definición de algo, trae consigo la determinación de lo contrario o lo otro que no es él. La definición de una cosa, por ejemplo el día, está siempre definida por su contrario, la noche. Para decirlo de otro modo, la afirmación de un término implica la negación de su opuesto. En ese sentido, de pensar a la dialéctica como contradicción, se la ha identificado con la erística o arte de la disputa, muy utilizada por los sofistas en la antigua Grecia. ¿Entiendes colega? **

- Hasta ahora perfecto.**

Platón, entre otros, entendía la dialéctica de dos maneras. Por un aparte, como un camino o método gradual mediante el cual ascendemos desde la mera opinión o imaginación al verdadero conocimiento de la realidad y por otra, la contemplación inmediata e intuitiva de las ideas. Para ello, era necesario renunciar a los sentidos y lo corporal. En la República, Platón establece una correlación entre los grados de conocimiento y los distintos grados de ser, ocupando las ideas la máxima jerarquía. Es por ello que en esta concepción, la dialéctica, es discernida como el camino y el método del conocimiento y de la ciencia. **

- Martín, estoy confundido. ¿No había sido Hegel quien habló de dialéctica por primera vez? **

- Hegel habló de dialéctica, pero no fue el primero. Antes de él hubo otros, Platón uno de ellos. Antes y después de Platón también hubo filósofos que hablaron de este tema. Sería muy largo de contar y no sé si estoy preparado para contestarte en detalle **

- Admito estar sorprendido. Estoy seguro que con lo que me cuentes será más que suficiente. ¿Se te ocurre algún ejemplo simple de la dialéctica de Platón? **

- En el caso de Platón, como te he dicho, era el método o sistema que tenía de pensar: oponer respuestas a preguntas y preguntas a respuestas. Un buen ejemplo lo podemos encontrar en — además de toda la obra platónica— la manera en que los niños suelen encadenar a cada respuesta de un adulto, una nueva pregunta. Por ejemplo:

- ¿Por qué compraste un libro?

- Para leerlo.

- ¿Y para qué lo quieres leer?

- Para aprender cosas nuevas.

El privilegio de pensar

- ¿Y para qué quieres aprender cosas nuevas?
- Porque tengo dudas y preguntas, como tú.
- ¿Y por qué tenemos preguntas y no simplemente lo sabemos todo?
- No sé.
- ¿Hay algún libro que nos explique por qué no sabemos todo?

Esto es simple y pura dialéctica en el sentido original que los griegos le daban.**

- Ahora comprendo mejor a Agostina. Se ve que el síndrome platónico es centenariamente contagioso. Pero eso es harina de otro costal. ¿Me mencionaste que había otros filósofos que hablaron de dialéctica? Pásame un par de nombres, solo para saber.**

- Ok allí vamos. En verdad hay muchos: Heráclito – uno de los mayores precursores -, Empédocles, Hipócrates, para algunos el Sócrates de Platón. También hubo filósofos que criticaron duramente a Platón. Aristóteles fue uno de ellos. El consideraba, - sin entrar en detalles -, que la dialéctica es una pseudo-ciencia inductiva que no aporta conocimiento científico y que debe ser sustituida por la lógica como método e instrumento capaz de otorgar un conocimiento universal y necesario. También la dialéctica fue criticada por Immanuel Kant ya en el siglo XVIII, Theodor Adorno, en el siglo XX, entre otros grandes.**

- Para entender; la dialéctica ¿es un arte para dialogar, argumentar y discutir en una relación de opuestos? **

- Así es en el sentido que mencionas. Y me atrevería a agregarte algo más: bajo esta perspectiva de diálogo, es la habilidad de afrontar una relación entre opuestos.**

- Martín, ¿la Dialéctica también tiene algo que ver con ideas de la antropología marxista? **

- Carlos, si hablamos de Marx, Engels, entraríamos en un campo muy extenso minado de conceptos que nos llevarían lejos de comprender en pocas palabras esta rama de la filosofía que fue variando a lo largo de la historia. Si quieres y para darte el gusto, hablemos de Hegel, quien en definitiva, fue la persona que perfeccionó ese método de pensamiento como un sistema, usado por pensadores como Marx, Engels, Lenin, Mao entre otros.**

- Perfecto. Te sigo entonces.**

Para Hegel, el fundamento último de la realidad es la "idea" que se desarrolla en una íntima línea de necesidad. La dinámica de esta necesidad está determinada por la "dialéctica". Así, toda realidad primero se "afirma", en segundo lugar se "afirma" y "se niega a sí misma" y en un tercer momento se "supera" y se elimina esa contradicción

A cada una de estas etapas, Hegel las denominaba de una forma distinta. A las afirmaciones, las llamaba Tesis, a la negación Antítesis y a la superación de esa contradicción la denominaba "Síntesis". En un primer momento (tesis, posición), lo que está "en sí" se niega y se desgarran en lo "otro" (antítesis, negación). Estos dos momentos se reconcilian en un tercero (síntesis, negación de la negación, superación) que, de manera circular, se convierte en un nuevo primer momento (tesis) que deberá ser negado otra vez. A este proceso Hegel lo denominó "método dialéctico".**

- Entonces, podríamos decir en un ejemplo simple, que si un grupo afirma que es necesario un cambio, seguramente aparecerá otro grupo que niegue esa posición y sostenga que no es necesario. En ese caso, tendríamos una "tesis" y una "antítesis". Por lo tanto, si concluimos realizando acciones acordadas que superen esa contradicción, estaríamos en una "síntesis". ¿Es eso correcto? **

El privilegio de pensar

- Ese es el principio de la teoría Hegeliana. Hay que tener claro el propósito a donde dirigimos. Por ejemplo, todos aquellos que queremos una educación mejor utilizando las nuevas tecnologías, pensamos igual, frente a otros que quieren conservar la educación tradicional tal cual es. Allí tienes pensamientos opuestos. Aquí observamos un ejemplo claro de oposición en mi labor diaria. La síntesis se está generando.**

- Si la dialéctica enfrenta posiciones, ¿por qué piensas que puede ayudar a reflexionar a partir de oponerme a las ideas del otro?**

- La dialéctica, en todo caso, enfrenta afirmaciones, no posiciones. Es un método para pensar que surge de la propia realidad y tiene matices. No es blanco y negro. Las oposiciones son casi naturales, pero la dialéctica plantea superaciones de esas posiciones. En definitiva, la racionalidad dialógica busca encontrar caminos complementarios entre las ideas.**

- Entonces, podría existir una contradicción en su definición. ¿Cómo llegamos a ponernos de acuerdo, frente a una situación en la cuál estamos en posiciones opuestas? Debería existir un camino que reconozca esa diferencia e intente resolverla.**

- Esas posiciones, Carlos, las llamo afirmaciones, al comenzar este chat, te comenté el origen de la palabra dialéctica. Su definición, en su sentido más amplio, equivaldría a un "arte del diálogo". El diálogo, es un instrumento fundamental para llegar a la verdad y superarnos.**

- No siempre se logra, estimado amigo.**

- Es cierto. El diálogo es parte del comportamiento humano y debería ayudar a despojarnos, o al menos reducir, nuestras miserias más primitivas, como el egoísmo, que impiden visualizar alternativas superadoras.**

- ¿Esto puede deberse a que no estamos acostumbrados a usar el diálogo como un instrumento de reflexión?**

- Coincido contigo y por ello, me atrevo a hacerte unos comentarios personales, pero no una respuesta categórica. A veces las palabras tienen connotaciones éticas que pueden ordenar, movilizar o refrenar pensamientos. También, aunque coincidamos en criterios, la confianza entre las personas es fundamental. Si el diálogo carece de confianza, no es posible relacionar ideas, convivir con el otro y mucho menos, tener voluntad de pensar diferente.**

- También me ha pasado y no una vez, que al darme cuenta de que mi opinión es refutada por el otro o por mí mismo, me siento torpe, herido en mis sentimientos. Sé que lo que digo parece estúpido, pero admito que lo siento así.**

- No preocuparnos porque la conclusión a la que arribamos se adapte a la opinión que mantuvimos previamente, en infinidad de ocasiones, pasa a ser lo principal. La vanidad se muestra susceptible respecto a nuestra inteligencia, uno no se resigna a aceptar que aquello que primero opinamos resulte ser falso, y verdadero lo del otro. Algo así decía Schopenhauer. Te recomiendo leerlo.**

- Y eso te resiste a la verdad y hacia el otro también**

- Bajo esta mirada, existe una nula intención de ser objetivos. Es una visión dogmática que se utiliza para justificar una posición, un razonamiento aunque sepamos que no es válido. El razonamiento es defendido por argumentos éticos y no éticos, porque lo importante es tener razón.**

- ¿Entonces lo que planteas me suena mas a un debate que a un diálogo?**

El privilegio de pensar

- El debate se refiere mas a una controversia, a una discusión, que puede convertirse en un gran aliado, en la medida que se incline hacia el diálogo. Lo peligroso es cuando se vuelve bélico y allí, se convierte en polémica, que viene del griego "polemos" que significa "guerra". Por lo tanto, pierde esencia lo fundamental del diálogo: la búsqueda de la verdad, salir de los parámetros establecidos. La polémica es elevar mi verdad a través de destruir la del otro y al otro; por fas o nefas, lícita o ilícitamente. El diálogo es orden. La polémica es desorden, destrucción.

- Desde ese punto de vista Martín, es marginar al diálogo a una herramienta de supervivencia individual. Aniquilar al otro es el propósito. Es una obstinación ciega y equívoca si cada posición se determina como absoluta. Supongo que a veces es consciente.**

- Definitivamente Carlos. A veces es consciente.**

- Aquí llego a dos conclusiones paralelas, pero creo que no antagónicas, Martín. El uso de la polémica es un medio que aleja a las personas del propósito que debería unirlos. Sin embargo, la insuficiente definición de un propósito podría conllevar también a esa situación. ¿No es cierto? **

- En cualquier situación que te encuentres, debes contemplar siempre quien es tu interlocutor. El uso del lenguaje es fundamental en la comprensión del otro. Debes exigirte y no exigir ser comprendido. Cualquier uso del lenguaje en sus múltiples formas, es inconsistente en la medida que la comprensión mutua permanezca en lo individual.**

- Por lo tanto, esa falta de comprensión genera oposición.**

- Y lo lamentable, es que esa oposición en ocasiones es falsa, pues considera una idea distinta de la que realmente es y el diálogo puede volverse hostil y la confianza, un recuerdo.**

- Dame un ejemplo simple, Martín.**

- Déjame ver. Supongamos que tu me dices que eres apolítico. Entonces te respondo que eres un tonto, porque no podéis serlo. Sin embargo, tu me reafirmas que lo eres y que el tonto soy yo, por no comprender que el desinterés en la política es una elección. De mi parte entiendo que ser apolítico implica el desinterés en participar en la sociedad. Pero tu piensas que ser apolítico, es en realidad, sinónimo de ser apartidario, es decir que no te interesa militar en un partido político. Como podéis ver, podríamos discutir horas acerca de estas afirmaciones, pues no hemos definido en forma correcta ciertos conceptos.

Otro ejemplo simple, lo podéis tener con la palabra utópico. Se puede tomar como algo imposible, como así también, como algo ideal y noble.**

- Podríamos decir que mejorar el lenguaje permite entender lo complejo del diálogo. ¿Estás de acuerdo? **

- Lo presento de otra manera. Si el lenguaje puede interpretarse como la comprensión y explicación teórica de fenómenos que ocurren, es preciso adquirir nuevos instrumentos que te permitan interpretar el mundo tal cual ha evolucionado y darle nuevas categorías. Bajo esta perspectiva, comparto con mayor rigor el concepto de expandir los límites del lenguaje. En la medida que expandes las fronteras del lenguaje, comienzas a entender mejor y a tolerar mas la complejidad, incluso la del diálogo.

- ¿Tengo que pedírtelo de nuevo? – le escribí haciendo honor a su memoria privilegiada.

El privilegio de pensar

- A modo de ejemplo – redactó como hábil púgil que esquiva el golpe -, las leyes de Newton son valederas en los sistemas de referencias inerciales. A sus leyes mecánicas generales, válidas para todos los efectos de la fuerza mecánica, Newton añadió la ley de gravitación que predecía el comportamiento de los planetas y sus satélites. Estas leyes con el tiempo demostraron ser útiles a velocidades muy menores a la velocidad de la luz. A velocidades cercanas a la luz, entraban en crisis.**

- ¿Entonces? – le respondí ansioso por la ausencia de final de su frase -.**

- Lo que para la mecánica clásica era imposible, le tocó resolverlo a otro genio, Albert Einstein. Con su teoría de la relatividad, puso solución a los problemas surgidos con las partículas de altas velocidades.**

- Entendiendo a ambos y con ello expando límites, obtengo mayor tolerancia y reduzco oposiciones. Es un buen camino para mejorar la calidad del diálogo **

- Te diría que resolver oposiciones, es el conflicto mas difícil. Si lo haces, expandes tus límites y mejoras la calidad de diálogo, tal cual tu expresas.**

- Martín, volvemos al paso uno: la oposición. Es difícil no caer en preguntarte cómo. Sé que no hay fórmulas, pero al menos alguna recomendación. **

- Algunas referencias para que tengas en cuenta. En los diálogos, gran parte de las opiniones se tratan como opuestas, cuando en realidad no lo son. Es una falacia común. Consiste en tomar por contradictorio lo que no es, creando oposiciones cuando no existen. En cierto sentido, se toman aspectos complementarios por contradictorios.**

- ¿Es usar la letra O como defensa? O hago esto o hago aquello.**

- En infinidad de momentos es producto de ello. Ocurre cuando dos o mas interpretaciones no coinciden, normalmente tendemos a pensar que hay alguna que armoniza mejor con los hechos. Tendemos a elegir una y descartar otra. La exclusión es reducir el horizonte de nuestro lenguaje.**

- Si digo que "la unión entre los trabajadores en una organización no la construyen su lenguaje, su cultura o su políticas, sino que surge de la definición del propósito empresarial"; ¿podríamos decir que es una falsa oposición? **

- Esa es una falsa oposición. No hay oposición aparente entre esos elementos. La lógica de la falsa oposición es muy usual. Algunos hasta utilizan exageraciones para acentuar mas esta propiedad. Si a tu ejemplo, le agregamos la palabra "nunca" al principio de la oración, afirmando que: "Nunca la unión de los trabajadores..... bla, bla, bla, puedes ver hasta que punto, podemos caer en esta falacia. **

- Definitivamente – le afirmé sin huella de duda.

- Esta falacia, reduce la capacidad de complementar, de adquirir una visión mas sistémica, global. Reduce la capacidad de elaborar criterios, conjeturas, de interpretar distinto, lo distinto.

- En realidad, a veces discutimos con las personas pues no sabemos distinguir entre lo opuesto y lo complementario – le escribí intentando pincelar su frase -.

- Como te comenté, la dialéctica como método, se interesa en obtener un resultado superior que engloba lo mejor de las afirmaciones y negaciones, es decir, un pensamiento más sensato que los anteriores, reproduciendo a Hegel, que afirmaba que "sólo lo sensato sigue vivo".**

El privilegio de pensar

- Y si algo es sensato, es discernir entre la oposición y la falsa oposición. Este es un campo eternamente virgen en el pensamiento. **

- Eternamente constante diría. Y es por ello, que debemos tener siempre en claro, antes de comenzar un diálogo, su propósito. No existe diálogo sin un propósito. Tanto entre aquellos que estamos en oposición, como entre aquellos que compartimos un mismo ideal. En ambos casos, es imperioso detectar las oposiciones, las falsas oposiciones y las complementaciones. **

- Este último proceso, el de complementación, parecería ser más simple que el resto. **

- No te dejes engañar por la seducción de la simpleza superficial Carlos. Aún entre aquellos que se identifiquen con el propósito, el intercambio y la comprensión de ideas, no siempre es simétrico. **

- Y eso puede generar distancia, incluso en quienes se inicien en un acuerdo. **

- Claramente. El propósito puede unir y los medios pueden distanciar a los individuos que conciben una visión similar. **

- ¿Y a que puede deberse? ¿A no saber resolver oposiciones? **

- Sin duda esa es una fuente. También hay otras como la desconfianza, la falta de coherencia y el agotamiento de la tolerancia. **

- Puedo entender las primeras, pero ¿A qué te refieres con el agotamiento de la tolerancia? **

- Es que la tolerancia es la cualidad de quien puede soportar. Como cualquier recurso se agota. Y una tolerancia agotada, siempre es reactiva. **

- ¿Un poco mas específico? **

- El diálogo, la interpretación de lo que me separa del otro, identificar los conflictos, puede provocar que tus emociones pierdan control y con ello, tus palabras y modales. **

- Algo de esto me viene a la memoria.

- ¿Recuerdas palabras expresadas fuera de tus cabales? ¿Recuerdas momentos de silencio donde te reprochas no haber hablado? Hay culpas, arrepentimientos, tozudez, enojo, angustia y abundancia de sentimientos opuestos. Estas son muestras sencillas para entender que la tolerancia es reactiva. Hay escenas mas fuertes, por supuesto. **

- Martín, se me ocurren preguntas, una tras otra y sin escala ordinal ¿Qué relación existe entre los valores y la resolución de las oposiciones? ¿Puede prepararse a un grupo para asumir nuevas ideas a partir de la oposición? ¿Qué significa que los conflictos separan a las personas? ¿Es posible resolver oposiciones con "dogmáticos"? ¿Hasta donde la dialéctica erística puede escapar a la manipulación?, y créeme que los interrogantes siguen. **

- Pretender darte mi opinión Carlos, no respuestas, sobre tus preguntas, sin el debido espacio, mostraría una irresponsabilidad enorme de mi parte. Tu ya me conoces. En este improvisado momento llegamos hasta donde pudimos. Es hora de irme. **

- Gracias, qué mas puedo decirte. Espero en breve poder visitarte en Madrid. Gran abrazo. **

- Adiós Tío, lo mejor para ti en el país del norte y en tu bellísima Argentina. **

El privilegio de pensar

Y así fue que cortamos el chat y como todo se define por su opuesto, me dejó con las preguntas ausentes de respuestas.

El privilegio de pensar

Capítulo 11

La naturaleza y la profundidad en los cambios

El personal de seguridad me había comentado que Thomas se encontraba desde temprano en el salón. Cuando ingresé, nos saludamos con un gesto amable pero no nos dijimos ni una sola palabra. Él estaba sentado y leía atentamente algunas notas que había colocado sobre su escritorio, de roble, antiguo y tallado. Llevaba consigo su implacable compañero de años: su portafolio negro. Abierto, lo usaba de archivo para intercambiar papeles de acuerdo a sus necesidades. Siempre guardaba en él sus últimos escritos. Aún solía escribir algunas notas con su máquina eléctrica.

Pensé rápidamente que ese día entregaría nuestros trabajos y sus comentarios y que asignaría fechas para sus tutorías, Pero nada de eso ocurrió.

Me resultaba bastante raro su comportamiento. Casi esperaba que conociéndolo después de tanto tiempo, me ayudaría a adelantarme a lo que haría. Pero hasta ese momento, las premoniciones habían escapado de mí.

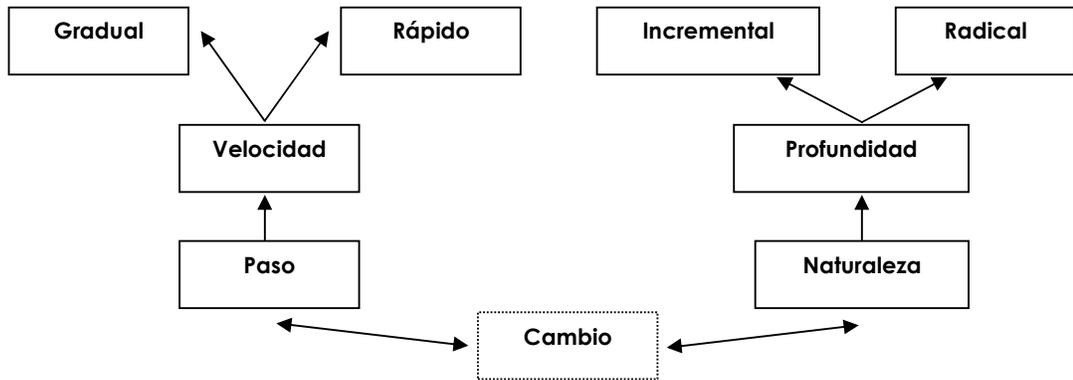
Con un movimiento rápido, colocó prolijamente las notas una detrás de otra y con un clip las unió y las guardó en un bolsillo de su portafolio. Miré mi reloj para corroborar la respuesta que sabía encontraría: el reloj señalaba las 09.00 hs. en punto.

- "Buenos días, queridos colegas. Como les adelanté la semana pasada, hoy comenzaremos hablando sobre uno de los temas más apasionantes del cambio: su proceso.

Para el propósito de la implementación de un cambio, es de valor distinguir su paso y su naturaleza. El paso, alude a su ritmo mientras que la naturaleza señala su profundidad. Por lo tanto, el paso puede ser gradual o rápido y la naturaleza, incremental o radical. Ambos, el paso y la naturaleza, se combinan y potencian mutuamente. Aunque existen algunos pensamientos que ligan lo gradual con lo incremental y la rapidez con lo radical, no existen pruebas concretas que una alternativa diferente sea menos efectiva. En el campo de la metamorfosis empresarial, los procesos pueden migrar, de acuerdo con las circunstancias a las que nos enfrentemos. Esquematicemos este pensamiento.

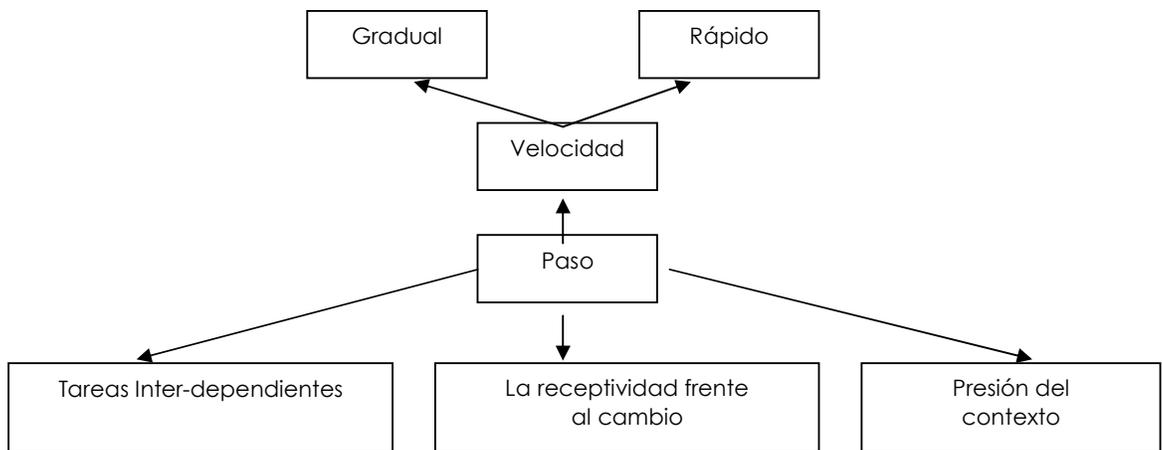
Entre tanto, tomó una fibra azul y dibujó sobre el pizarrón de fondo blanco.

El privilegio de pensar



Con respecto al paso, existen tres factores, al menos, que ayudan a determinarlo: las tareas interdependientes, la receptividad y la presión impuesta por el contexto.

Tomando el dibujo anterior, podemos agregar entonces estos conceptos



En relación con las tareas interdependientes, que son aquellas que pueden constituirse en bloques propios y concatenados, ayudan a entender y reducir la complejidad en los problemas de coordinación de las tareas, identificando cuáles de ellas agregan valor al objetivo de cambio propuesto. En este caso, el ritmo del cambio dentro de esos bloques definidos, debe ser rápido y preciso. Ahora bien, ¿qué sucede cuando es momento de relacionar esos bloques dentro del sistema? Allí, para no equivocarnos, la intensidad en el cambio entre los bloques debe ser menor. ¿Por qué? Debido a que la velocidad de remover y estudiar los mecanismos de resistencia al cambio, puede ser mas importante que la velocidad de vincular todo el proceso de cambio. La resistencia puede frenar el proceso de cambio, incluso una vez realizado. La resistencia posterior al cambio, puede ser mas letal que la que impide en inicio, el proceso de cambio.

El privilegio de pensar

La cultura de una organización ayuda a indicar el segundo factor, su receptividad a cambiar. Ésta, muestra la flexibilidad para adaptarse a situaciones desconocidas y prácticas no familiares. Si el proceso de cambio necesita migrar a través de varios sectores de una organización, los cambios imprevistos, no planificados, errores omisos, pueden promover experiencia y aprendizaje para aquellos que adoptarán mas tarde a esas reformas. Estos últimos podrán acceder a saber cómo y por qué, los generadores y asimiladores de los primeros cambios han cometido errores, cómo así también, saber qué mecanismos de defensa han sido superados. La experiencia de repetir similares errores, puede provocar un ciclo de recurrencia vicioso, donde la administración del fracaso se perpetúe. Entonces, el cambio iniciará un proceso riguroso y sistemático de pérdidas de tiempo y recursos esenciales, tales como la voluntad, la motivación y la credibilidad de que algo distinto es posible.

La presión externa es el tercer factor. Bajo presión, el cambio ofrece poco tiempo para adaptarse, pero conlleva como toda crisis, a una condición beneficiosa: obliga a volvernos pobres y pensar mas en lo que podemos ganar que en aquello que podemos perder. De esta forma, las organizaciones deben focalizarse en el objetivo y reducir los niveles de confusión, evitando tomar como opción los cambios casuales, imprevistos, por cambios causales y planificados. En contrapartida, las organizaciones pueden contar con una carencia marcada de recursos humanos flexibles, y por lo tanto, forzar a sus ejecutivos a acelerar la madurez de un proceso, confundiendo y permitiendo que lo ocasional y fortuito, se considere causal y planificado.

En la naturaleza del cambio, es decir en su profundidad, siempre es mejor hacerlo en varias etapas, especialmente si los recursos son escasos y los trabajadores se encuentran, como es de esperar, en condiciones iniciales de resistencia. Un simple proceso discontinuado y no planificado puede quebrar, dividir, o crear confusión, salvo en ciertas ocasiones donde el cambio es una proposición de todo o nada. Por ejemplo, una organización con un deterioro financiero alto y comprometido. Una solución intermedia en este caso, puede conducir a perder recursos, exponerse a errores o generar un proceso de retroceso, que conducirá a la falla total del proceso de cambio.

No debemos olvidar, que estos procesos interactúan con la cultura organizacional, y a veces, a pesar de sus desequilibrios, se transforman en una variable de ella. Si podemos asegurar algo, es que todas las culturas conjugan y combinan estos dos aspectos: lo casual y lo causal. El conflicto no es reconocerlo. El conflicto es identificarlo, comprenderlo y resolverlo.

Las crisis reales o inventadas, siempre son apropiadas para generar cambios profundos. Tal vez se pregunten, el significado de estas crisis. La primera, la crisis real, son hechos concretos que los individuos pueden observar y creer con sencillez. Una crisis financiera, reducción de las ventas o pérdida de clientes, conducción crítica de los recursos humanos, pérdida de la identidad empresarial, entre cientos de otras. En contraposición a esta, tenemos lo que denomino las crisis inventadas, que son aquellas que la organización genera para provocar cambios, cuando sus niveles de competitividad son altos y contundentes. En los casos en que las organizaciones son rentables y se encuentran en pleno desarrollo y crecimiento, a veces es necesario crear crisis "genuinas", pero adelantadas en el tiempo. En los momentos de mayor éxito, en esa curva de felicidad perpetua, es donde mas vulnerables nos volvemos y en general es donde cometemos mayores errores. Por eso es indispensable, despertarnos pensando en forma proactiva sobre qué fortalezas de hoy pueden ser la debilidad de mañana.

Si en estos procesos de sensibilidad las organizaciones no producen transformaciones trascendentes, entonces los individuos incorporarán dentro de sus valores la elección casi natural del no cambio. Cuando esto ocurre, cualquier oposición a sus propios intereses se convertirá en un enemigo insoslayable de los supuestos derechos adquiridos. Las organizaciones deben aprender a debilitar esos supuestos derechos o intereses, de tal modo que aquellos que

El privilegio de pensar

buscan otras condiciones, no caigan en el escepticismo que los conduzca irreflexiva a resistirse al cambio.

Además de distinguir los pasos y la naturaleza de los cambios que responden al ritmo y a la profundidad, es necesario comprender y aprender también de los errores comunes en los enfoques clásicos de los procesos de cambio. Simplificando, podemos afirmar que la única manera de no causar severas distorsiones, es describiendo y entendiendo el proceso de cambio que queremos producir y respondiendo a las preguntas clásicas tales como: por qué y para qué, cómo, dónde, cuándo y quién. Cada ejecutivo está agobiado con problemas urgentes e importantes, aunque no siempre los criterios personales u organizacionales favorecen la aplicación de un sentido lógico y simplificador. Cuando decimos esto, nos referimos a la búsqueda de soluciones simples, como resultado de un proceso de pensamiento hábil e inteligente, que ayude a las personas a reflexionar sobre las acciones de sus propias conductas.

Todos sin excepción, tendemos a concentrarnos en tomar acciones necesarias y correctoras para eliminar o reducir conflictos. De esta manera, si un proceso de continuo cambio debe ser eficaz, debemos encontrar ante todo qué Cambiar.

En otras palabras, la primera habilidad que debemos requerir de un ejecutivo es la habilidad de identificar los conflictos "principales", aquellos que, una vez corregidos, tendrán un mayor impacto, antes que derivarse de un problema pequeño a otro, engañando y engañándonos, pensando que estamos haciendo nuestro trabajo. Pero una vez identificados los conflictos "principales", debemos tener cuidado de no caer en la trampa o inmediatamente luchar con la pregunta de Cómo Causar el Cambio, nos enseñaba muy bien mi colega Elyahu. Primero debemos describir Para qué Cambiar; de lo contrario la identificación de los problemas "principales" solo conducirán al caos y al pánico.

Entonces, debemos requerir que los ejecutivos, adquieran la habilidad de construir soluciones simples y prácticas. En el mundo de hoy, donde casi todos se fascinan por los procesos sofisticados, esta habilidad para generar soluciones simples es escasa y valiosa. No obstante, debemos insistir en ello. Es suficiente recordar lo que hemos aprendido tan severamente de la realidad, una y otra vez. Las soluciones complicadas no funcionan, las simples puede que sí. Una vez que la solución es conocida, y solo luego, nos enfrentaremos con la pregunta más difícil: Cómo Causar el Cambio. Como podemos observar, cuando planteamos estas preguntas, entendemos que las dos primeras, qué cambiar y para qué cambiar, están orientadas a cuestiones técnicas, la última, como causar el cambio, está directamente relacionado a un contexto psicológico.

Todo proceso de cambio básicamente se desarrolla pensando en una forma de analizarlo en función de una situación futura que deseamos alcanzar, considerando la situación actual y planificando la etapa de transición. Realizar cambios en sistemas de grupos humanos como las organizaciones, muy complejas y probabilísticas, es más un arte que una ciencia. Pero aun hasta el artista mas consagrado, necesita alguna metodología y algunas herramientas.

Conocer dónde estamos, hacia dónde queremos ir y cuál es el camino a seguir, no garantiza el éxito en el propósito de la transformación. Saber cuál es el camino a tomar, no es lo mismo que aprender a caminarlo. Los cambios son producidos dentro y fuera de la organización, siendo solo algunos de ellos controlables, incluso dentro de la organización. Los cambios son repentinos, aunque sus procesos son lentos. Es difícil percibir los procesos, pues muchos de ellos solo toman cuerpo cuando han alterado la realidad. Hay una sola forma de demostrar la inteligencia para los generadores y facilitadores que implementan los cambios: percibir los escenarios antes de que estos ocurran. Algunos tienen la capacidad de percibirlos, otros la capacidad de generarlos. Algunos pocos, logran percibirlos y generarlos. Pero sí estamos seguros de algo, es que solo un puñado de hombres, logran percibirlos, generarlos y planificar la decadencia y muerte de sus propias creaciones. En otras palabras, recrear y recrearse.

El privilegio de pensar

Administrar la complejidad implica una fuerte habilidad para manejar la ambigüedad y la dialéctica, como talento para resolver conflictos. Ambos, permiten una profunda preocupación por el potencial de la agente, y una habilidad para permutar modelos, lógica e intuición.

Los individuos personal y socialmente experimentan entonces casi inevitablemente un proceso lógico y secuencial en los procesos de cambio. El primero, ayuda a reflexionar sobre la determinación del grado de elección que tenemos, por ejemplo: ¿es posible no cambiar?, ¿Es el momento de hacerlo?, ¿Cómo debemos hacerlo, gradual, rápido, incremental o radical? Considerando que no hay salida para no transformar parte o en forma total la organización, nos preguntamos: ¿hacia dónde queremos ir?, ¿dónde queremos estar?

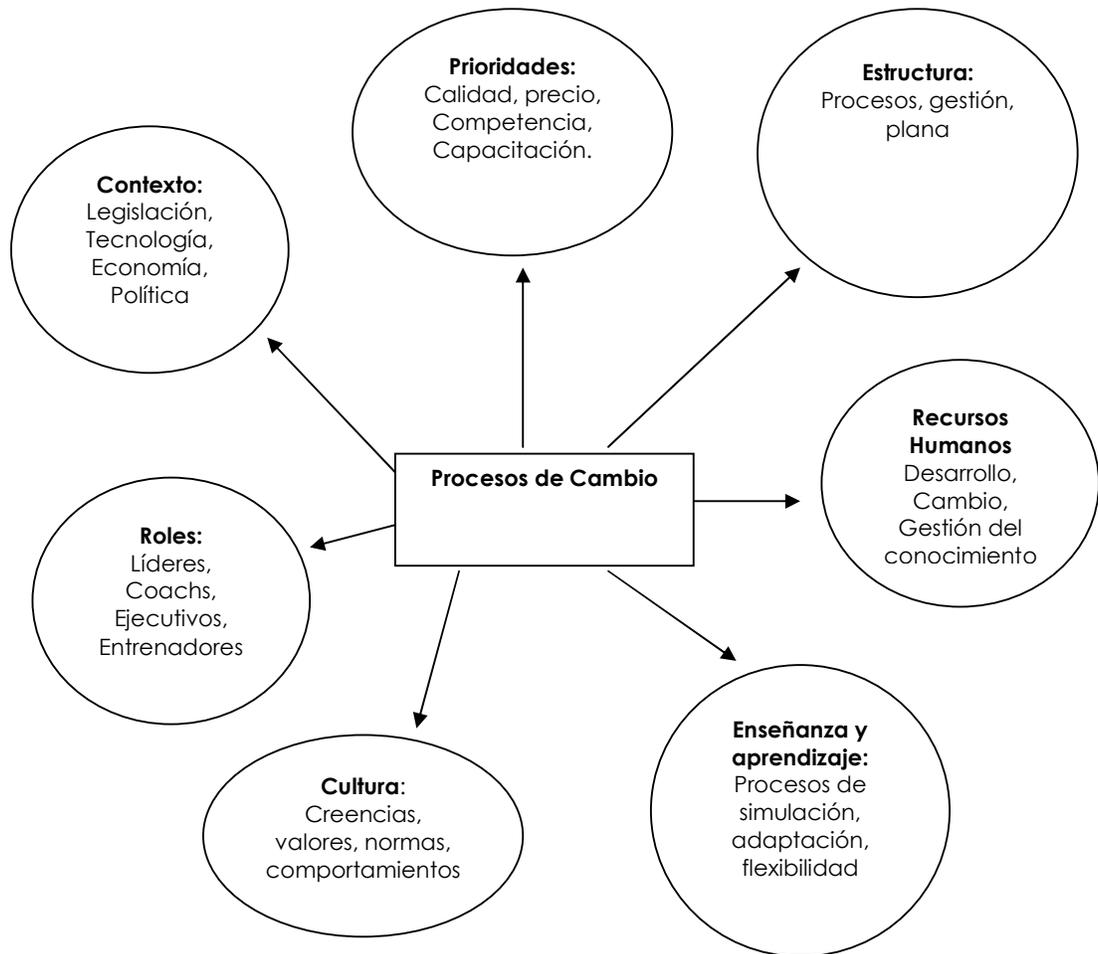
Para ello, es necesario haber definido con anterioridad el propósito de la organización y como afectará esta estructura ideal al comportamiento de todos los individuos. Si esto fuere bien definido, el carácter temporal de los pensamientos rotaría desde la incertidumbre hacia la certeza, desde el mañana hacia el hoy, desde lo que debemos hacia lo que hacemos. En otras palabras, es definir e identificar las acciones que hacemos hoy. Pero parece ser que muchos individuos y grupos conviven con la creencia de que solo ellos existen, dudando de los pensamientos, hechos y procesos que se encuentren fuera de sus experiencias, fuera del alcance de su propia visión.

Estamos seguros de que es necesario transformarnos y debemos saber a qué ritmo y a qué profundidad. Entendemos donde queremos estar y aprendimos a conocernos para reconocer donde estamos. Apresuradamente, diríamos que el proceso se encontraría completo. Pero aún falta preguntarnos algo más: cómo realizaremos la transición al cambio.

La transición es la transformación de nuestro proceso de pensamiento en resultados. Es la consecuencia que valida nuestro tiempo de pensamiento y nivel de inteligencia y destreza. La transición es la construcción del avance del cambio y la habilidad para adaptarse a las circunstancias no esperadas.

No podemos describir exactamente y con verdadero rigor todas las interrelaciones de los cambios en una organización, y menos aún, precisar los orígenes de todos ellos. No obstante, podemos suponer algunos espacios y sitios donde suceden los cambios. Y volviendo al pizarrón anotó lo siguiente:

El privilegio de pensar



El privilegio de pensar

- Es realmente una ventaja admitir que lo que hemos mencionado sólo confiere probabilidad, y por ende, nos permite incorporar generalizaciones de las que son parte nuestro sentido común.

Cuando terminó esta frase, Flowers advirtió la visita de un colega asomándose por la puerta. Le decía que el tiempo de su exposición había llegado a su límite. Nos pidió unos segundos y se acercó a hablar con él.

Un compañero me dijo que ese hombre desconocido para mí, era el profesor Yung, un especialista reconocido en temas de mejora continua. Su fisonomía era oriental. No conforme, mi ilustre compañero continuo su comentario:

- Lo tuve el cuatrimestre anterior, un hombre extremadamente exigente y poco paciente.

Lo miré y le dije:

- Entiendo lo de exigente, me parece lógico, pero lo que no comprendo es eso de poco paciente, ¿no es su filosofía el mejoramiento continuo?

- Así es, pero el problema no fue él, fui yo. Le dedique una concentración mínima a sus clases pues no me interesaba demasiado el tema y él no toleraba las recurrencias.

- Recurrencia, ¿Qué significa eso?

- Cometer permanentemente el mismo error y no gestionar una solución que elimine sus causas. Y créeme, cuando algo no me gusta, soy recurrente y recursivo.

Mi compañero me miró buscando una respuesta que justificase su pensamiento. No sabía qué decirle. Cualquier opción que tomase estaría en contra de mis convicciones y también de sus expectativas. Cualquier frase que emitiese, habilitaría a mi compañero para que continúe su monologo. Si estaba de acuerdo, ahondaría en sus pensamientos, de lo contrario, insistiría en su posición.

Entre medio de mi silencio dilemático, Flowers invitó al profesor Yung a pasar y retomó la clase para despedirse, permitiéndome eludir la responsabilidad de expresarme.

- Es un honor presentarles al profesor Yung, amigo y colega de muchos años con quien hemos trabajado en muchas organizaciones realizando investigaciones. Un profesional brillante, con premios internacionales en su haber.

Créanme, - continuó el profesor Flowers -, que su visita me recuerda nuestras conversaciones sobre las formas de aprendizaje y lo potencialidad que inspira la sinergia entre los pensamientos de los hombres, cuando se encuentran alineados y concentrados en un propósito. Pensar en un propósito, es una manera de focalizar nuestras energías y reducir de esa manera los niveles de dispersión.

De este tema, hablaremos dentro de algunos días. Por ahora, respetemos la naturaleza y desarrollemos nuestro crecimiento etapa por etapa. Esto me recuerda una breve historia sobre las cañas de bambú japonesas, que si me permiten relataré brevemente para homenajear a mi colega y amigo japonés, profesor Yung. Esta historia dice así:

No hay que ser agricultor para saber que una buena cosecha requiere de buena semilla, buen abono y riego constante. También es obvio que quien cultiva la tierra no se para impaciente frente a la semilla sembrada y grita con todas sus fuerzas: "¡Crece, crece, maldita seas!". Un hecho curioso es lo que sucede con el bambú japonés y que lo transforma en no apto para impacientes: siembras la semilla, la abonas, y te ocupas de regarla constantemente. Durante los

El privilegio de pensar

primeros meses no sucede nada apreciable. En realidad no pasa nada con la semilla durante los primeros siete años, a tal punto, que un cultivador inexperto estaría convencido de haber comprado semillas infértiles. Sin embargo, durante el séptimo año, en un período de solo seis semanas la planta de bambú crece ¡más de 30 metros! ¿Tardó solo seis semanas crecer? No. La verdad es que se tomó siete años y seis semanas en desarrollarse. Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este bambú estaba generando un complejo sistema de raíces que le permitirían sostener el crecimiento que iba a tener después de siete años.

Sin embargo, en la vida cotidiana, muchas organizaciones intentan encontrar soluciones rápidas, triunfos apresurados sin entender que el éxito es simplemente resultado del crecimiento interno y que éste requiere tiempo. Quizás por la misma impaciencia, muchos de aquellos que aspiran a resultados en corto plazo, abandonan súbitamente justo cuando ya estaban a punto de conquistar la meta. Es tarea difícil convencer al impaciente que solo llegan al éxito aquellos que luchan en forma perseverante, con dirección a un propósito, sabiendo esperar el momento adecuado. De igual manera es necesario entender que en muchas ocasiones estaremos frente a situaciones en las que creemos que nada está sucediendo. Y esto puede ser extremadamente frustrante.

Es en esos momentos en que es útil recordar el ciclo de maduración del bambú japonés y, aceptar que, aunque no veamos el resultado esperado, sí está sucediendo algo: estamos creciendo, madurando. Quienes no se dan por vencidos, van gradual e imperceptiblemente creando los hábitos y el temple que les permitirá sostener el éxito cuando este al fin se materialice.

Obtener resultados no es más que un proceso que lleva tiempo y dedicación. Un proceso que exige aprender nuevos comportamientos, obligándonos a descartar otros. Un proceso que exige cambios, acción y formidables dotes de paciencia. Como afirmaba un destacado pedagogo brasileño y amigo personal: es un proceso que exige una paciente impaciencia.

No se olviden de enviarme como siempre, las reflexiones de este encuentro o déjenlas en la gaveta correspondiente el próximo viernes.

A propósito, nuestro tema será "Por qué Fracasan los Cambios". Disfruten de la semana".

El privilegio de pensar

Capítulo 12

La transición: un conflicto para el cambio

Me había levantado hacía minutos y todavía recordaba como había finalizado su charla con la leyenda del bambú japonés. Sin dudas, había logrado aumentar aún más la admiración que todos sentíamos por él. En medio de mis introspecciones y el reposo matutino, aproveché para zambullirme en el baño de la planta baja que estaba vacío. Era el más grande y por esa razón, el preferido de los chicos. Juan se había ido ya al hotel, y Fabiana junto con los niños aún estaban durmiendo. Vi por la ventana que era un día frío, pero soleado, el cielo estaba despejado y no corría viento. Era una de esas mañanas estupendas para salir a caminar. Pensé que no sería mala idea ir a pasos hasta el centro de la ciudad. A ritmo poco exigido, me tomaría alrededor de cuarenta y cinco minutos. Era miércoles, señal que faltaba dos días antes de entregarle el trabajo al Doc. Flowers. Así que quizás este día inspirador, me sirva para redactar la asignación.

Vestido con Jean, campera y zapatillas, me pareció más adecuado cambiar el malefín por una mochila. La única que tenía me la había prestado Eduardo José, el hijo de Juan. No tenía nada de malo, salvo que tenía impreso al hombre araña. Pero que más daba, aquí en Estados Unidos nadie se fijaría en eso. Puse la laptop, un cuaderno, el libro que me había comprado la semana pasada en el bar literario y me fui a caminar, sin pensar en un sitio predeterminado.

A unas tres calles laterales de la quinta avenida, encontré un bar, estrecho en el frente pero largo y profundo. Tenía un subsuelo y un primer piso muy amplio. Dos condiciones magníficas que me invitaron a ingresar: ofrecían una amplia variedad de cafés y había poca gente, en especial en el piso de arriba. Verifiqué que hubiese enchufes, pues en algunos comercios los han erradicado, me senté y me dispuse a escribir. Mientras la ceremonia del encendido ocurría, escuché la voz dulce de una mujer.

- Buenos días, Señor. ¿Qué va a beber?

- Café, con un poco de leche. Gracias.

- ¿Algo para acompañarlo? ¿ waffles, torta, croissants?

- Honestamente no lo pensé, pero es una buena idea. Hagamos un trato, Usted es la especialista de la casa, elija lo que a Usted le guste y eso para mí estará bien. Por favor evitemos huevos, tocino o esas cosas que Uds. acostumbran a la mañana. No soy de aquí.

- Quédese tranquilo, no se arrepentirá. Disculpe mi curiosidad, pero su acento es atípico. ¿Es Usted italiano, por casualidad?

- No exactamente. Soy Sudamericano, de Argentina.

- Tengo experiencia con varios contingentes de argentinos que han venido aquí, permítame, sabré que elegirle.

- Estoy convencido que su elección será perfecta. Muchas gracias.

La notebook ya estaba encendida y mis ganas de redactar también. No quise esperar el café, ni descubrir si la elección de la camarera demostraba poco atino en mi decisión. Así que busqué la primer frase inspiradora para quebrar el miedo al síndrome del papel en blanco y la encontré en el menú: "Experimente nuestra pizza individual".

El privilegio de pensar

Comencé a escribir:

“Los individuos personal y socialmente experimentan entonces casi en forma inevitable un proceso lógico y secuencial en los procesos de cambio. El primero de ellos, ayuda a reflexionar sobre la determinación del grado de elección que tenemos, por ejemplo: ¿es posible no cambiar?, ¿Es el momento de hacerlo?, ¿Cómo debemos hacerlo: gradual, rápido, incremental o radicalmente? Considerando que no hay salida para no transformar parte o en forma total la organización, emerge otra definición fundamental: ¿hacia dónde queremos ir?, ¿Dónde queremos estar?

Para ello, es necesario haber definido con anterioridad el propósito de la organización y como afectará éste a la construcción de la estructura requerida, así como al comportamiento de los individuos en el presente, para que sus acciones construyan los esquemas necesarios para alcanzar los resultados. Si esto fuere definido atinadamente, el carácter temporal de los pensamientos rotaría desde la incertidumbre hacia la certidumbre, desde el mañana hacia el hoy, desde lo que deberíamos hacer hacia lo que estamos haciendo.

Pero si de algo estamos seguros, es que muchas organizaciones parecen definirse con la creencia de que sólo ellas existen, dudando de los pensamientos, hechos y procesos que se encuentren fuera de sus experiencias, es decir, fuera del alcance de su propia visión. Toman por prudencia, lo que en realidad es incompetencia. En esos procesos de cambio, la alineación de los medios con los fines se disipa y desdibuja. Por ejemplo, algunas compañías desarrollan programas de capacitación y desarrollo, presupuestos y estrategias que nunca implementarán o respetarán.

Entendemos, entonces, que necesitamos transformarnos, pero ¿a qué ritmo y en qué profundidad? Sabemos dónde queremos estar y aprendimos a reconocernos para saber dónde estamos. Parecería a simple vista, que el proceso se encuentra completo, pero aún falta algo más: cómo realizaremos la transición.

En la transición se produce la transformación de nuestro proceso de pensamiento en resultados. Como consecuencia, se valida nuestro tiempo de pensamiento y nivel de inteligencia y destreza. La transición es la construcción del avance del cambio y la habilidad para adaptarse a las circunstancias inesperadas.

Toda transición es recorrida a partir de términos volitivos o no volitivos. La mayor parte de las organizaciones, estados, imperios y sociedades, se han adaptado a los cambios cuando las alternativas para no hacerlo quedaron nulas. Bajo estas circunstancias, la mayoría de los individuos se han adaptado a los cambios en forma violenta y dramática. A veces se suele pensar, de manera equivocada, que los cambios bruscos provocados por ausencia de alternativas, es exclusiva de las personas con menores niveles de aprendizaje y conocimiento, de acuerdo a los parámetros sociales y culturales de cada país. Pero en realidad, la adaptación voluntaria al cambio, la empiezan nuevas condiciones y políticas, es literalmente resistida por todos, especialmente por aquellas personas con mayores horizontes intelectuales y sociales.

Parecería increíble pensar que quienes llevan el destino de las organizaciones sean quienes se opongan en primer lugar al cambio. La historia es testigo de que muchos líderes y conductores no han sabido comprender las evoluciones del contexto para anticiparse y realizar las variaciones necesarias para adaptarse a él. En realidad, lo que sucede es que todo nuevo orden conlleva en sí mismo un cambio en los derechos y privilegios adquiridos, y quienes los gozan no desean renunciar a ellos. Esos privilegios y derechos expresan parte de sus propios valores aceptados por las organizaciones y por todos los individuos. Por lo tanto son parte viviente de sus propias culturas y modelos mentales.

El privilegio de pensar

La adaptación al cambio es un escenario que puede alcanzarse frente a tres condiciones distintas, al menos. La primera, voluntaria, en pos de un desafío. La segunda, vencidos ante la carencia de alternativas, y la tercera, como consecuencia de aceptar, luego de una pérdida de esfuerzos y recursos útiles, la falta de idoneidad, competencias y herramientas para abordar un proceso de cambio.

La primera de ellas, la voluntaria, implica planificación, orden y constancia. De otra manera, la renuncia al estado de comodidad, sería en vano. La segunda, es donde las alternativas para no hacerlo son el resultado de condiciones violentas y dramáticas que no hemos sabido resolver. Quizás por dedicar tiempo a resolver los conflictos con los métodos y remedios utilizados históricamente. La última, la falta de competencias e idoneidad, es aquella que es consecuencia de la aplicación planificada de los antídotos equivocados, en los momentos inoportunos y, a veces, por las personas inapropiadas.

Estas condiciones, incluso la voluntaria, decaen como consecuencia de intentar producir un cambio, sin la maduración y paciencia necesaria. Es imperante focalizarse en que es relevante cambiar, cómo preparar el proceso de asimilación y cómo resolver las resistencias que la estructura y los individuos poseen y/o crearán, propias del proceso.

Tomar conciencia del cambio, no implica querer hacerlo o prepararlo. Los procesos de cambio llevan implícitos obligaciones distintas para los responsables de implementarlo, propias de las fuerzas opuestas y complementarias que conviven en una organización. De otra manera, nos aislaremos del transcurso del proceso, y la transformación será una mera formalidad vacía. Los individuos involucrados perderán su capacidad de trabajo, erosionando los principios y valores que los dispusieron a ser partícipes activos del cambio.

Es importante comprender que un proceso de cambio, para que se traduzca en la realidad, debe asociarse a tres principios básicos: el simbólico, el de comunicación y el de congruencia. El primero, está asociado a las ideas, a las imágenes que estimularán la motivación y el compromiso. La comunicación, a las palabras y hechos que generan expectativas. La congruencia, a las exigencias de cumplir con los aspectos simbólicos y comunicacionales. Sin estos principios básicos que conduzcan el proceso de cambio, éste sin duda fracasará.

Deducir de estos principios experiencias y métodos que permitan el aprendizaje colectivo, potenciará la práctica para resolver conflictos. Es una obligación reducir así problemas imaginarios que son en definitiva, más enérgicos y resistentes que los reales. Es así, como los problemas imaginarios generan resistencias auténticas, más poderosas que la propia realidad.

Me gustó cómo había terminado y decidí darle fin allí, terminar mi pastel de manzana y mi segundo café, aunque éste último estaba próximo a reemplazar mi almuerzo. Eran ya las dos de la tarde y mi apetito crujía. La pregunta que rodaba en mi cerebro era si me animaría a pedirle a la camarera su sugerencia sobre el menú para mi almuerzo. La torta de frutilla a la mañana temprano, no era un plato habitual, al menos, en la Argentina que conozco. Debería haberle pedido algún almuerzo típico brasilero; quizás así, hubiese concordado más con las costumbres argentinas.

El privilegio de pensar

Capítulo 13

el enemigo, nosotros mismos

Una luz potente de repente invadió mi tranquilidad. Sentía que alguien hablaba en voz alta, y aunque ponía mi mejor esfuerzo, no entendía lo que pasaba. Cuando abrí los ojos, Juan estaba sacudiéndome y gritándome en los oídos algo confuso, hasta que pude entender.

- Se te hace tarde, Hermano, levántate de una vez.

- ¿Qué quieres Juan?, es temprano todavía.

- Son las 08.30. ¡¡¡Tus clases comienzan en media hora y tú todavía en la cama!!! Eres un irresponsable.

- No me di cuenta Juan, me quedé hasta la madrugada escribiendo unos borradores sobre el trabajo que me pidió el Doc. Estoy exhausto.

- Levántate de una vez y pégate una ducha que te llevo hasta la universidad. Calculo que si tenemos poco tráfico, llegaremos casi a tiempo. Me queda de paso para ir a trabajar al hotel, aunque no te perdonaré estar una hora antes de mi turno. Me debes el desayuno de mañana.

En quince minutos estaba listo, aunque no sé bien cómo lo hice. Estaba tan dormido que lo único que pensaba era en no llegar tarde. Recordé que Flowers odiaba la impuntualidad.

La autopista estaba tranquila, y Juan era incapaz de pasar los límites de velocidad establecidos. Tal como me dijo, llegué a las 09.05, con la esperanza de pasar inadvertido. Por las dudas, abrí la puerta despacio, pero ya era tarde. Flowers había comenzado su clase. Lo saludé asintiendo con la cabeza y me senté en la última fila. El Doc. continuó sin quebrar su discurso.

"...como les mencionaba, todo proceso de cambio atraviesa una serie de pasos, que se manifiestan de acuerdo a diferentes etapas concatenadas, continuas o discontinuas, a un ritmo gradual o rápido y a una naturaleza evolutiva, incremental o radical. Por lo tanto, lo único que tenemos claro teniendo en cuenta estos conceptos, es que en gestión del cambio, la asimilación del proceso es asimétrica.

Obviamente, todo esto depende de los procesos requeridos para producir el cambio, de los recursos humanos intervinientes, de las alternativas elegidas y del manejo de las variables de resistencia y mecanismos de defensa. Apresurar o retrasar un proceso, puede ocasionar daños irreversibles en la definición de los resultados esperados, como así también, en los eslabones de cada proceso.

Si bien esta afirmación es verdadera, al menos así creemos, tampoco es posible afirmar que es completa. Para que algo tenga sentido, debe comprenderse como una unidad, y a partir de un todo. Los resultados concretos y potentes, no pueden surgir de procesos incompletos o insuficientes, pero no debemos olvidar que este principio sucumbe infinitas veces frente a la incertidumbre y la capacidad limitada. Por tal motivo y como consecuencia de esto, existe una serie de particularidades que no dejan de tener menor importancia y que advierten una reflexión exclusiva. A ellas las podemos agrupar en cinco factores mas uno, de gran dominio cultural en las organizaciones. Me permito comenzar con la primera: "cuando nos convertimos en nuestro propio enemigo".

El hombre, en su estrato más profundo de la vida, está compuesto de creencias. Éstas son, pues, la tierra firme sobre la que pisa y trabaja.

El privilegio de pensar

No obstante ello, en esa área básica de nuestras creencias se abren, aquí o allá, como escotillones, enormes agujeros de duda. La duda, la verdadera, la que no es simplemente intelectual, es un componente de la creencia y corre por la misma vena de la vida. En la creencia, como en la duda, se está. Sólo que en este último caso el estar tiene un carácter terrible. Es, pues, la negación de la estabilidad, es el desequilibrio entre el conocimiento, los valores, las emociones, es en definitiva, el desierto sin referencias para nuestro pensar y sentir.

Lo terrible de la duda es que se cree, como la creencia. Se acepta como estado y de esa forma, nos coloca en una situación de inestabilidad, en una realidad líquida donde el hombre no puede sostenerse y, por lo tanto, cae y queda indefenso en su accionar tan peligroso, que puede proyectarnos a un estado de no crítica. Pues si dudásemos de la duda, ésta sería inofensiva.

Ante esto, el individuo ensaya figuras imaginarias de mundos y de su posible conducta en ellos. Entre ellas, una le parece idealmente más firme, y a esa la llama verdad. Esa verdad, que no es otra cosa que una fantasía pulida, desprovista de imperfecciones, de errores, de omisiones, manifiesta la extrema necesidad de creer en algo, en alguien, en un símbolo. Se afirma en su precisión, sabiendo que esa verdad aún no ha pasado por el examen más siniestro que pueden tener las ideas: la confrontación con la realidad.

La duda no escapa a las creencias del hombre y por lo tanto, ella es parte de nuestro sentir. No podemos ignorar este hecho. También sabemos que esta perspectiva individual no es eliminada cuando el hombre conforma grupos y sociedades. Conviene no olvidar que la duda, tiene tanto valor en su propia finalidad, que es dable comprender su esencia, y si es posible, eliminarla.

Las organizaciones en ocasiones olvidan este principio trascendente y se vuelven enemigas de sí mismas. Ellas, a través de su cultura que define su propio ser, inyectan símbolos contradictorios en la propia definición de sus propósitos, valores y relaciones grupales.

La duda en el propósito, define su propia incongruencia como símbolo y es inconsistente con su significado en los individuos. La dirección de las acciones carece de sentido y tendencia, confundiendo la realidad de lo que es con lo que debería ser, perdiéndose así la energía en esfuerzos innecesarios.

Cuando esto ocurre, los valores organizacionales se modifican, provocando que las creencias de los individuos tomen un sentido exclusivamente personalista, donde la búsqueda de los objetivos de la organización termina en una simulación que tiene como trasfondo sólo la supervivencia individual. Pero la alineación de los valores con el propósito, reduce los niveles de duda, dando sentido a nuestras acciones.

Por último, y en lógica consecuencia, frente a la incongruencia del propósito y a la esterilidad de los valores, la confianza entre las personas y el respeto, pierden sentido, y el sistema se debilita profundamente. Como consecuencia, la capacidad de diálogo se evapora y se evidencia una muestra de perversa hipocresía entre los individuos. Por lo tanto, la duda se presenta como despiadada enemiga del comportamiento organizacional.

Las creencias, al igual que las dudas, promueven nuestras propias cadenas. Y si no logramos liberarnos de ellas, las creencias, cuando las reconocemos, evitamos cuestionarlas y de esa manera, nos volvemos sus esclavos, las veneramos. Nuestro segundo factor, la veneración de nuestras propias cadenas, está inspirado en un filósofo francés nacido en el siglo XII, quien afirmaba: "...es difícil liberar a los tontos de las propias cadenas que ellos veneran". Las creencias que se afirman y se expresan en nuestro accionar, son aquellas que, al carecer de un juicio permanente, pueden hacer obsoletos los propios conocimientos.

El privilegio de pensar

Las organizaciones, exitosas o en decadencia, que guían sus actividades de acuerdo a los pensamientos de una época distinta, también pierden oportunidades. No entienden que tanto el éxito como el fracaso obligan a replanteos estratégicos. La estrategia es sinónimo de supervivencia, y ésta no puede existir si no logramos atravesar el dolor de reconocernos en soledad, con los otros y con el contexto. Al desconocernos, tampoco podemos cuidar de nosotros. Casi inquietantemente podemos observar cómo las organizaciones en épocas difíciles o de esplendor, tienen la tendencia de auto-recetarse los remedios erróneos. Buscan incansablemente disminuir los efectos, pero no las causas. En la incompreensión de los conflictos, y en la desgracia de abandonarse no se pueden encontrar soluciones vitales. Abandonarse, es permitirse no pensar en lo que se está haciendo, para qué y por qué se lo hace. Es no preguntarse si lo que estamos haciendo es lo que deberíamos hacer. Si lo que estamos haciendo nos conduce hacia dónde debemos ir. Si debemos hacerlo con carácter imperativo, no como deseo.

Estos problemas pueden ser serios y hasta cierto punto, letales. Debilitan nuestras actitudes, deprimiendo nuestro carácter y por lo tanto, nuestra voluntad. Como consecuencia, nos engañamos creando una matriz imaginaria, convenciéndonos de una realidad que carece de validez en ambas pruebas: la de obtener resultados primero y la de convertirlos en sustentables, después.

Pocas organizaciones pueden aspirar a pensar y menos aún a reconocer con pruebas auténticas y continuas, que las ideas surgen de cualquier lugar de la organización. Influidas las organizaciones por los grupos de poder, concentran su enfoque estratégico en identificar oposiciones y contradicciones, olvidando integrar y complementar intuiciones y conocimiento. Las oposiciones, al no ser comprendidas, trabajan sobre la insistencia de la exclusión, es decir, esto O aquello. Por ejemplo, esta idea O aquella, esta acción O ninguna otra, esto es correcto, el resto inapropiado. Trabajar sobre la genialidad de la inclusión, es decir, esto Y aquello. Por ejemplo, esta política Y esa estrategia, este medio Y aquel medio.

No cabe duda que con actitudes más que con aptitudes debe lograrse hacer productivo el conocimiento. De lo contrario, las acciones de los trabajadores carecerán de sentido y de unidad de criterios. Si suponemos que esto es verdad, entonces la ocupación siguiente será considerar los instrumentos y razonamientos, algunos hasta cierto punto peligrosos, con los que los ejecutivos procuran mantener su prestigio y posición, evitando exponerse a la catástrofe mucho mayor de tener que pensar. Esas ideas peligrosas interpretan su existencia. Por lo tanto, una de las mejores maneras de evitar tareas necesarias, incluso trascendentes, es aparentar que se está trabajando ansiosamente en cuestiones ya resueltas.

De este modo, cuando nuestros intereses personales establecen nuestra lógica y comportamiento, caemos en el tercer principio de fracaso en el proceso de cambio, el "Interés Creado".

El concepto de interés creado tiene en nuestras costumbres sociales una atractiva flexibilidad. Es una ventaja incorrecta de la que disfruta una minoría. Cuando ésta disfruta de privilegios, deja de ser un interés creado para convertirse en una mera recompensa. Cuando no es una minoría, sino una mayoría la que posee éste interés creado, se trata de un derecho adquirido.

Los acontecimientos en la vida de las organizaciones podrían demostrar fácilmente esto. En la medida que una organización aumenta su tamaño, o al menos perdura en el tiempo, enfrenta distintas etapas de crisis donde las situaciones políticas, de poder y comportamiento, se redistribuyen oportunamente de acuerdo a la transformación de las normas internas, como así también de su obsolescencia. Por tal motivo, las personas generalmente tienden a concentrar sus fuerzas en no perder los espacios ganados y en la posibilidad de disfrutar de nuevos privilegios. Los privilegios antiguos sólo son entregados siempre y en la medida de obtener nuevas recompensas o derechos. Se trata de un criterio especulativo, donde ser reconocen mutuamente, hombre y organización, en las arenas tediosas del ataque y la defensa.

El privilegio de pensar

Como acabamos de ver, esta conducta es fatigosa para la mente. Y en consecuencia nos aferramos como a un ánclora de salvación a las ideas que reflejan nuestro interés creado, considerándolo más precioso que cualquier tesoro. Por esa razón reaccionan los hombres con una energía semejante a la pasión religiosa, para defender lo que han obtenido y aprendido.

Maquiavelo expone muy bien estos principios, cuando dice que "no existe nada más difícil de realizar, cuyo éxito presente mayores dudas y nada que sea más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden en las cosas, ya que el iniciador cuenta con la enemistad de todos los que se beneficiarían con la preservación del viejo sistema y sólo con una defensa tibia de aquellos que ganarían con el nuevo".

Al interpretar el conjunto de la vida social y sus intereses, nos encontramos con una constante e inacabable pugna entre lo que es correcto y lo que es agradable, dando vida de esa manera a nuestro cuarto principio: "cuando lo agradable se confunde con lo correcto". Los públicos de todas las condiciones aplauden con más vigor lo que les es agradable. Y para la influencia del discurso social cuenta mucho más la prueba de la adhesión pública que la piedra pesada y rugosa de lo correcto. La verdad determina a la larga nuestra adhesión; lo agradable consigue lo mismo en menos tiempo, si es que ambas coinciden en su carácter.

Asociamos generalmente la verdad con la conveniencia, con lo que se muestre más de acuerdo con el interés propio o el bienestar que ofrezca la posibilidad de evitar más fácilmente un esfuerzo molesto o una desagradable. También encontramos muy aceptable lo que más favorece a nuestra vanidad. Pero el hecho más importante es que la gente se muestra más dispuesta a aprobar algo cuanto mejor lo comprende y le conviene.

Debido a que la familiaridad es un requisito tan importante de la aceptabilidad, las ideas aceptables gozan de un carácter estable. Esas ideas que son apreciadas por su aceptabilidad, las llamaremos "sabiduría convencional".

Como reflexión primaria sobre el concepto de sabiduría convencional, deberíamos pensar que uno de los valores para madurar un proceso de cambio está acompañado por una permanente disyuntiva entre lo que debemos hacer y lo que quisiéramos hacer. Y esta situación no siempre responde a nuestros deseos. Prever la eliminación de estas diferencias, permite desarrollar un clima armonioso para aceptar el cambio.

El ritmo que el contexto impone al desarrollo organizacional, no siempre es equilibrado con el desarrollo de los individuos. De hecho, no podría serlo nunca y es por ello, que al no aceptar esta cruda realidad, hay individuos que se recluyen en un sentimiento doloroso de impotencia. Es una invitación lastimosa a la decadencia intelectual y ética de una persona.

En definitiva, lo fundamental de la decadencia intelectual y ética es entender que los valores sociales e individuales tienden a ser desacreditados, conformándose así nuestro quinto principio: cuando los valores pierden identidad.

Cuando los valores que alguna vez marcaron la trayectoria de una sociedad se conmueven frente a la convulsión de fuerzas que los invaden, entonces sus comportamientos también se reconstituyen.

Quienes pretenden realizar un proceso de cambio sin entender los valores que condicionan los comportamientos, alcanzarán los únicos resultados posibles en un proceso incompleto: frustración, confusión y resistencia.

Las organizaciones han olvidado concentrarse en aquellos valores que las han hecho diferentes. Olvidan sus principios y con ellos, la fuerza de voluntad que las forjó diferentes. Por lo tanto, para

El privilegio de pensar

hacer productivos los valores, deben asociarse al conocimiento, para forjar con ellos unión y tolerancia y hacer que la productividad se aleje de la penuria de los trabajadores.

A medida que los disvalores restringen la productividad del conocimiento, la legitimidad de exigencia mutua organización – individuo se vuelve discontinua y distante. Los valores que los unían pierden identidad y su relación carece de sentido. Se forjan así células narcisistas asintóticas, entre el individuo y su puesto y la organización y su alter-ego.

Por lo tanto, las dificultades imaginarias son mayores a las reales y "los obstáculos no resueltos definen nuestro propósito", nuestro principio" mas uno".

No existe objetivo asequible vacío de obstáculos. De hecho, la superación de obstáculos es una condición necesaria para el aprendizaje. Identificarlos y resolverlos es una prueba cierta de la legitimidad de nuestra inteligencia. De otra manera, carecerían de importancia. Pero más allá de esta definición, lo que verdaderamente importa es lo que se hace con ellos. Los obstáculos, como los resultados, son herramientas de poder. Pueden generar soluciones o confusiones con la misma facilidad.

Los obstáculos exigen determinaciones y las determinaciones inteligencia. La inteligencia en cada determinación, se mide por la complejidad y la heterogeneidad de los obstáculos. Cuando los hechos que suponen la creación de los obstáculos son confusos, las organizaciones subordinan su comportamiento a ellos, con el objetivo de clarificar y controlar sus contenidos.

A medida que los individuos invierten mayor tiempo en la disolución de los obstáculos, su importancia aumenta y sus atributos promueven nuevas resoluciones y controles, desencadenando estrategias de solución cada vez más creativas, mas heurísticas.

Para finalizar nuestra charla de hoy, estimo necesario pensar que además de los factores esenciales que hemos destacado hasta aquí, es prioritario estudiar las diferencias entre aquellas organizaciones que maduran sus procesos de cambio frente a aquellas que buscan excusas para justificar sus fracasos.

Estas organizaciones que enfatizan sus conductas en desarrollar mecanismos para revertir la resistencia, aprenden la exigua habilidad de integrar el crecimiento y el desarrollo. La rendición justificada en cambio, bloquea e inhibe el aprendizaje. Sin embargo los fracasos tienen una gran virtud: exhiben las contradicciones de cualquier sistema con mayor facilidad que las del éxito.

Recuerden estimados colegas, que el éxito puede ser el artífice de nuestro fracaso con mayor facilidad que el fracaso promueva el éxito. Si observamos bien, hemos escuchado muchas historias, algunas verdaderas, donde el fracaso ocasionó el éxito, pero sin lugar a dudas, hemos escuchado cientos más, donde el éxito engendró el fracaso.

Mientras recapacitaba sobre la charla de Flowers, observé como el profesor señalaba a un colega, quien levantó su mano para realizar un comentario.

- Adelante querido colega, dijo Flowers señalándolo con el marcador que tenía en su mano derecha.

- Profesor, Usted habló acerca de los aspectos escondidos de los fracasos en los cambios, y si bien creo haber interpretado sus ideas, y por eso podría resumirlas en la siguiente relación: primero, la duda que provoca la inacción, segundo, la obsolescencia del conocimiento, tercero, los derechos y privilegios, cuarto, la conveniencia personal como verdad y por último, el cuestionamiento hacia la pérdida de los valores esenciales de cohesión y sentido de las acciones.

- Excelente colega, - interrumpió Flowers entusiasmado -. No se detenga.

El privilegio de pensar

- Todos los que trabajamos en empresas, - continuó su pensamiento Adam, uno de los mas callados del programa -, sentimos o al menos siento, que su descripción es cierta. Vivimos esta realidad día a día e, inclusive a mí, también me cuesta quebrantar estos principios mencionados por Usted Sin embargo, existe al menos otro aspecto que considero relevante para ser estudiado en el campo del fracaso empresarial y que Usted deslizó pero entiendo no profundizó. Me refiero a la administración estratégica del tiempo. ¿Podría hablarnos de ello? Al menos algunos comentarios orientadores antes de finalizar la clase de hoy. ¿Es posible?...

El privilegio de pensar

Capítulo 14

El tiempo, esa difícil definición

- Es difícil interpretar lo que vemos y aun más complejo es describirlo. Estoy convencido, estimado colega, que Usted logró ambas cosas en una síntesis maravillosa. Reciba Usted mi más sincera admiración.

El tiempo ha sido un tema histórico de discusión filosófica y científica, por eso es fundamental la concepción que se tenga de él. Este factor ha sabido enseñar a los hombres inteligentes y prudentes, en que momentos deben meditar y en que momentos deben actuar. De hecho, aún no hay una definición y un significado universal aceptado y compartido, de modo que lo que procede es una consideración de tipo histórico. Recuerdo cuando San Agustín se preguntaba ¿qué es el tiempo? Y respondía: "que si nadie se lo preguntaba lo sabía, pero si alguien se lo preguntaba, no lo sabía".

En la historia de la filosofía como de la ciencia, vemos aparecer la reflexión sobre la naturaleza del tiempo. Prácticamente no existió filósofo ni científico que no expresará sus reflexiones sobre el tiempo. Por ejemplo, los Presocráticos, Platón y Aristóteles, San Agustín, Descartes, Kant, Hegel, Heidegger, en el campo de la filosofía, mientras que en el campo de la ciencia física podríamos destacar a Galileo Galilei, Isaac Newton, Albert Einstein, hasta nuestro actual colega Stephen Hawking.

No es mi intención hablar sobre los cientos de conceptos que han aparecido durante la historia del hombre sobre el tiempo, pues además no me siento capacitado. Pero si, creo necesario hacer alguna breve reflexión histórica. Podríamos decir, que con el pensamiento Aristotélico, nace una nueva concepción del tiempo, pues pasa de ser considerado un efecto de los acontecimientos (son estos los que lo delimitan) a ser el marco previamente dado que lo contiene y que debemos considerar, por tanto, que forma parte de la explicación que a priori puede darse del movimiento. En definitiva, Aristóteles concebía el tiempo como el movimiento total e infinito, eterno, como marco en el que los acontecimientos particulares, finitos, pasan a poder ser concebidos como partes.

Dicha concepción aristotélica es la que está en la base de las dos grandes formas de interpretar el tiempo: una lo enfoca desde una perspectiva física (el tiempo como medida del movimiento) y la otra, desde una perspectiva psicológica (no hubiese tiempo sin un alma que la midiera o, lo que es lo mismo, no hubiese propiamente tiempo sin conciencia).

La reflexión filosófica y científica ha ido señalando la complejidad del tiempo, destacando que, por una parte, el tiempo aparece como un sistema de relaciones de orden (simultaneidad, sucesión, antes-después, continuidad o discontinuidad), de relaciones métricas (intervalos, instantes, momentos, duraciones) y topológicas (linealidad, circularidad, dimensión, orientación, finitud o infinitud) y, por otra parte, aparece como devenir que relaciona las llamadas dimensiones temporales: pasado, presente y futuro, que se relacionan con las nociones de reversibilidad e irreversibilidad. Es decir, por una parte, el tiempo aparece como este sistema de relaciones, pero, por otra parte, aparece en su vivencia subjetiva (socialmente y culturalmente mediatizada). En la medida en que es un sistema de relaciones, se entiende desde las ciencias físicas (vinculando el tiempo al movimiento, en especial, al movimiento astronómico), pero además se descubren ritmos temporales biológicos, y umbrales mínimos de captación psicológica del tiempo. La música y la poesía (ritmo, métrica) aparecen como artes temporales, opuestas a la arquitectura, la escultura y (en parte) la pintura, como artes espaciales. Es decir, la reflexión acerca del tiempo va señalando progresivamente su extremada complejidad, para no hablar del tiempo lingüístico (los tiempos verbales) que actúan como condicionantes de la captación misma del tiempo.

El privilegio de pensar

El conjunto de este entramado de relaciones y vivencias caracteriza la complejidad de la noción de tiempo, la cual, además, no puede separarse de la de espacio. Ahora bien, esta caracterización del tiempo (como sistema de relaciones y como tiempo vivido), a la que podría llamarse el tiempo objetivo y el tiempo subjetivo, no aparece plenamente desarrollada en la tradición filosófica, y solamente en la actualidad se está llevando a cabo su análisis.

Sin embargo este retrato de lo absurdo llevado a su límite comienza a tener cierto sentido. Hoy la ciencia permite mirar un poco más profundo en el misterio del tiempo y se despliegan conceptos basados en la experiencia que, de alguna manera, nos permiten volver a repasar los términos aristotélicos y de San Agustín sobre el tema, pero con un marco de referencia más empírico que filosófico.

Pero lo bueno de este elemento, más allá de su significado, es que los hombres hemos al menos aprendido que es una variable estratégica de la que debemos considerar su fuerza y como explotarla. El tiempo, además posee la característica de variar de acuerdo a su percepción, a las necesidades sociales, culturales, de poder, de conocimiento, de autoridad y de las intenciones individuales, entre otras características. No existe pensador ni hacedor que no incluya la variable tiempo en sus meditaciones. Todos los grandes líderes de todas las épocas y doctrinas han analizado al tiempo como factor de valor esencial en sus abstracciones. Toda concepción bélica como las guerras ideológicas y armamentistas, como así también las expansiones en las creencias morales, éticas, religiosas y educativas, han tomado en cuenta este principio.

Acercándonos a nuestra época, según resume Stephen Hawking existen tres flechas del tiempo: "...la flecha termodinámica, que es la dirección del tiempo en la que el desorden o la entropía aumentan. Luego está la flecha psicológica. Esta es la dirección en que nosotros sentimos que pasa el tiempo, la dirección en que recordamos el pasado pero no el futuro. Finalmente, está la flecha cosmológica. Esta es la dirección del tiempo en la que el Universo está expandiéndose en vez de contrayéndose". No es el caso en esta charla tratar del principio de la entropía, ni del problema del Big Bang o del Universo Inflacionario. Pero sí me gustaría detenerme por un momento en la flecha psicológica del tiempo.

De alguna manera el hombre percibe el tiempo como algo objetivo asociado a los objetos y distingue entre sucesos presentes, pasados y futuros. Los sucesos pasados son acumulados y registrados en su conciencia y constituyen una serie de eventos que una vez fueron presente. Es evidente que los sucesos pasados ya no existen ni se volverán a repetir. Y si se repitiera un suceso pasado sería un segundo suceso similar pero no el mismo. Los sucesos futuros tampoco existen sino en una esperanza o un querer que sucedan, eventos que no son el futuro obviamente sino presente. Sólo existe el presente pero debemos aceptar que en la dimensión psicológica es poco probable que podamos desarrollar el pensamiento sino a través de esta ficción o modo de sentir el tiempo. En dicha dimensión el hombre percibe el tiempo como algo que sucede y que se acumula en el pasado recordándolo, pero no puede recordar el futuro.

Este pensamiento de Hawking, me hace recordar al hombre absurdo de Descartes a quien describió, más o menos así: "Conocí a una persona que un día, mientras dormitaba, oyó sonar las cuatro y se puso a contar las campanadas de la siguiente manera: una, una, una, una. En ese momento la absurdidad que concibió en su mente le hizo exclamar: "¡Creo que este reloj no funciona, dio cuatro veces la una!". ¿Absurdo no?, Pero brillante. El tiempo, en alguna concepción marca hitos, etapas, momentos y es en lo que esté preciso instante señala nuestro reloj de pared.

Nos vemos la semana entrante, donde hablaremos acerca de los "Mecanismos de Defensa en los procesos de Cambio". No olviden enviarme los trabajos y además les pido que analicen de que forma el tiempo juega un papel estratégico en los procesos de cambio. Como siempre les deseo lo mejor y que Dios los bendiga.

El privilegio de pensar

Con su bendición y buenos deseos nos despidió. Se sentó en su escritorio de roble y habiéndose colocado sus anteojos de lentes redondos, dirigió su vista a una carpeta verde que segundos antes había retirado de su maletín.

El vacío entre los bancos del salón, marcaban los senderos de ingreso y egreso. No sé por qué, todos se conjugaban en una suerte de intersección frente a la mesa ocupada por Thomas. Al pasar a su lado, levantó su cabeza, con cuidado retiró sus lentes y los apoyó cuidadosamente sobre su carpeta, como otorgándose el tiempo para expresar atinadamente alguna frase.

- Carlos, estaré feliz de leer tus comentarios. Gracias por estar aquí.

En ese momento no entendí si mi rostro me había traicionado. ¿Habría comunicado durante sus charlas que aún no había recibido sus comentarios sobre mis tareas? Se me ocurrieron muchas respuestas, pero mi lengua carente de freno, sentenció mi destino.

- Gracias Profe., nos vemos el martes sin falta. Le prometo seguir haciendo mi mejor esfuerzo.

Ignorando mis comentarios, prosiguió:

- Cuéntame ¿Cómo estás y que resultados alcanzaste hasta ahora con lo que te pedimos con Yung?

- Con respecto al trabajo, que le puedo contar. Estoy durmiendo levemente, me paso el día diseñando y rediseñando el sistema que le quiero presentar. Despierto y dormido trabajo en ello.

- Bien. No esperaba otra cosa de tí. Ya es hora que pases de ser alumno a profesor. Otra de las cosas que quería preguntarte es si pudiste reunirte con Yung. El está buscándote fuera de los horarios de cátedra. Quiere hablar contigo.

- No, no lo he visto por aquí. Pero si me dice donde ubicarlo, lo busco.

- Conociéndolo, debe estar en el gimnasio de la universidad; en el sector de gimnasia deportiva. El acostumbra estar allí todos los días, salvo los fines de semana.

- Tiene idea de que se trata, ¿es algo urgente? ¿importante?

- Él quiere hacerte algunas preguntas.

- Thomas, ningún problema. Hoy mismo trataré de encontrarlo.

- Magnífico. Estoy seguro que será un diálogo interesante. Se sorprenderán mutuamente y ese será un buen inicio. Cuídate.

Colocándose nuevamente sus lentes, volvió a concentrarse en su carpeta verde. Me había indicado, sin dudas, que las líneas de su tiempo y el mío, se habían convertido en paralelas. Y como expresa el conocido tango, me despedí sin decir adiós.

El privilegio de pensar

Capítulo 15

Aekito y un examen imprevisto

Al salir de la sala, mientras recorría los pasillos, intentaba recrear con mi imaginación la historia viva que parecía querer escapar desde las paredes de la universidad. Cuántas anécdotas, poesías, verdades y mentiras constituirán hoy parte del cemento que une sus ladrillos, me preguntaba. Quién pudiera estrujar sus cimientos para poder escribir toda aquella ciencia, que entre golpes de puño y lapiceras, aquellos anónimos ignorados por los prejuicios de las eras, habían escrito en ellos.

Pensando en eso, le daba gracias a Dios, pues aún esos muros no habían podido silenciar una de las voces que más admiro. Casi podía predecir, por el tono de voz, cuando Flowers comenzaba a expresar sus últimas reflexiones. Acentuaba el énfasis, dominando sus palabras, proporcionaba una idea fuerza para catapultar el juego de la imaginación y discontinuaba el ritmo, para generar expectativas. El arte del diálogo es una de sus mejores virtudes.

Mientras analizaba su discurso, noté que me estaba quedando solo en uno de los parques aledaños. Me froté la cara y me tomé la cabeza, buscando unos segundos para recuperar fuerzas. Solos mi cuerpo y mi alma. Sujeté bien mis cosas y me fui por allí, sin rumbo fijo. Necesitaba meditar.

Hacía frío, pues a veces la calefacción en algunos sectores no funcionaba bien. No podía sacarme de la cabeza todo lo que estaba analizando y por otro lado, cada reunión con Flowers ameritaba un análisis particular. Saber que aspectos de sus charlas, podrían complementar el pensamiento metodológico o en su contrario, que factores podrían ser atinados para juzgarlo y modificarlo. La construcción del modelo, debía ser simple, efectivo y ágil, pero por sobre todo, útil. Debería servir como una herramienta que permita relacionar las etapas, la velocidad, las oposiciones y las complementaciones, con el sólo objetivo de alinear las acciones hacia los propósitos, como un proceso cíclico que permita así reducir los mecanismos de resistencia al cambio. Había disfrutado mucho la clase de Flowers y de la forma que había analizado la deficiente administración del tiempo como parte del fracaso de los procesos de cambio. Como siempre evidenciaba aquello que todos vemos, pero que a veces es difícil describir. Pensaba que natural es describir y escribir para aquellos que tienen el don y que difícil es para aquellos que sólo tienen el deseo. No siempre Dios concede el don y el deseo simultáneos a los hombres. A veces me burlo de mí, por la paciencia oriental caracteriza ese pedido. Oriental, oriental, ¡¡¡ Me había olvidado de Yung!!!.

Flowers me había pedido que buscara a Yung en el gimnasio y se me había pasado por alto. Era temprano y seguro que encontraría a Yung en el gimnasio. El problema era saber donde estaba la palestra del martirio humano, diría Marcelo, mi querido colega bibliotecario.

Consulté a unos estudiantes que estaban hablando en el hall principal, del ala en donde estaba, y para sorpresa mía, me avisaron que el sector de gimnasia deportiva se encontraba a unas cuadras de allí. Me dispuse a buscar a Yung. Lo único que me preguntaba es que hacía Yung en el sector de gimnasia deportiva. Si bien él era delgado y dinámico, no me lo imaginaba haciendo mortales o colgado de un par de anillas.

Llegué al gimnasio, ingresé con la tarjeta de visita. Miré hacia mi derecha y encontré la respuesta a mis preguntas "Usted está aquí". El mapa indicaba perfectamente mi ubicación y los caminos que debía recorrer para ubicar el salón donde encontraría, o al menos eso esperaba, al Prof. Yung. No se encontraba lejos, así que apresuré un poco el paso. Caminé por un pasillo ancho, que se encontraba dividido por puertas de metal pintadas de color claro y con barras de color negro.

El privilegio de pensar

Minutos después, llegué al objetivo deseado. En uno de sus laterales, Yung vestido con un kimono blanco, ejercitaba movimientos de relajación y respiración. Lo miré y no creí conveniente distraerlo, así que decidí esperarlo sentado en una de las gradas laterales. Estimo que percibió mi presencia, pues solo un rato después finalizó y me saludó sin dudar.

- Carlos, bienvenido, ¿cómo estás? Un gusto verte.

- Bien profesor. Para mí también es un placer verlo. Disculpe que lo interrumpa, pero el profesor Flowers me comentó que estaba buscándome.

- Es verdad. Créeme que no quise alterar tu ritmo de vida posterior a la hora de salida. Así que le pedí a Flowers que me vengas a ver cuando te sobraran unos minutos.

- Siempre hay espacio, cuando hay ganas. Dígame profesor.

- Quería conversar contigo un tema que escribiste en uno de tus ensayos. El título me pareció atrayente: ¿por qué las áreas tradicionales de recursos humanos no favorecen la disminución de la resistencia al cambio? El concepto me pareció interesante.

- Gracias profesor.

- Aekito, Carlos. Mi nombre es Aekito. Ser amigo de Thomas significa ser mi amigo. Las matemáticas nos lo han enseñado. La regla de los símbolos afirma que más por más es igual a más. Los amigos de mis amigos, son mis amigos. ¿Entiendes? Dime, tu afirmas que el desarrollo organizacional no puede ser homogéneo ni continuo. Cuéntame un poco más.

- En mi caso, entiendo a la evolución como una constante, no se puede detener. Pero entender que el aprendizaje es homogéneo y continuo, es falaz. No debemos perder de vista la historia. Las organizaciones han pasado por distintas etapas o visiones, desde estructuras de tipo mecanicistas a estructuras sistémicas, como se las denomina hoy. En el paso de estas etapas, siempre ha existido un acomodamiento interno basado en las necesidades de respuesta que el contexto impone y muy pocas veces, desde una necesidad genuina y reconocida de desarrollo interno.

Este proceso ha sufrido distintas etapas que estaban estrechamente ligadas a la frecuencia de interacción de la evolución del mundo, que es constante pero discontinua. El ritmo en la velocidad de los acontecimientos es, entonces, quien marca el ritmo. Esta situación que parece obvia, ha sido la pregunta que convivió siglos en las organizaciones, sin respuesta. Recordemos simplemente la invención de la imprenta de tipos móviles en 1440 por Gutenberg. Se difundió por toda Europa y antes del 1500 ya había alrededor de ciento cincuenta mil libros impresos. Es por ello, que la conciencia de aprendizaje varía de acuerdo a los niveles de percepción que posean las organizaciones de lo que ocurre en el mundo y de que manera éste impactará en su desarrollo. Insisto, no puede existir un crecimiento y desarrollo homogéneo y sostenido en todas las variables de un sistema, pues si eso fuese cierto, no existirían partes débiles o fuertes. Todas serían débiles o fuertes.

-¿Podrías darme un ejemplo?

- Con gusto Aekito. A partir de la segunda revolución industrial, las organizaciones favorecidas por la primitiva tecnología, dieron prioridad a la producción. Luego a principios del siglo XX, junto con las primeras revoluciones del Management encaradas por Taylor y sus seguidores, incluso Elton Mayo, las organizaciones comenzaron a entender el concepto de productividad. Pero este concepto, estaba sujeto a la especialización y al ritmo de trabajo. En definitiva, todo el pensamiento hasta ese momento estaba orientado hacia la base de las organizaciones. Es decir, que las actividades manuales de los trabajadores eran el objeto del Management.

El privilegio de pensar

A medida que estas construcciones comenzaban a dominarse, la lógica natural de la evolución abrió caminos alternativos. Así, comenzaron a surgir las primeras ideas de Management general que podían aplicarse a la organización como un todo. Estas ideas, aunque profundizadas en los Estados Unidos, surgieron en pensadores europeos. Como consecuencia de ello, los niveles de rentabilidad aumentaron, necesitando aplicar con mayor precisión los conceptos contables, financieros, logísticos, comerciales y de distribución. Fue entonces cuando estas investigaciones empíricas impulsaron las expansiones internacionales.

Ya a mediados del siglo XX, surgió una preocupación por el aumento del control de la calidad, de modo de reducir costos innecesarios. Como puede ver, hasta ese momento, todos los pensamientos estaban orientados hacia aspectos tangibles de producción, como consecuencia del pensamiento propio de la época.

- La secuencia histórica es definida, - añadió Yung -. Pero Carlos, no entiendo a dónde quieres llegar. Es cierto que el pensamiento del Management comenzó en la base de las organizaciones y que los primeros estudiosos, en su inmensa mayoría eran ingenieros. Pero no alcanzo a comprender la respuesta.

- Permítame, Aekito, profundizar un poco más. La década del 60' del siglo XX por supuesto, fue el disparador para considerar que no todos los clientes son iguales y que concentrarse en los gustos y valores segmentados, sería una ventaja competitiva dinámica. Esta situación, por primera vez, obligó a las organizaciones a concentrarse en variables externas, que por su dificultad, eran y son incontrolables. Por tal motivo, el cambio en su percepción, experimentó un giro revolucionario, debiendo concentrarse en la única variable que podía proporcionar una ventaja estratégica: los recursos humanos. Si bien esta tarea aún es escasa y desordenada, no se conoce con exactitud como desarrollarla ni tampoco cómo mensurarla. Es entonces donde aprendimos que ese intercambio de fuerzas entre el contexto y los individuos, forman los valores de una época, influyendo directamente en ciertos recursos más que en otros en forma discreta, pero no continua.

- Siguiendo con tu postura, parecería que las organizaciones después de varios años, quizás siglos, han llegado a la conclusión de que la transferencia activa del conocimiento es la única manera que les permitirá evolucionar.

- En realidad, esta conclusión tiene varios siglos. Siempre se ha considerado al conocimiento como factor esencial para el desarrollo del hombre. Lo que sí ha cambiado es la conciencia que se tiene sobre el conocimiento. Hemos aprendido a tomar ventaja de él y su formalización permitió que los individuos puedan acceder a él, educándose. El primer gran paso de la humanidad en este sentido, como le dije, fue la invención de la imprenta de tipos móviles. Hoy, estamos ingresando a una segunda gran revolución del conocimiento: su expansión digital.

- Estimo que coincidirás conmigo en que el resultado de esa evolución, exigirá que los aportes y funciones que el área de recursos humanos ofrece, sean cuestionadas fuertemente.

- Totalmente de acuerdo, Aekito. En esta participación activa del conocimiento, las organizaciones deberán crear condiciones que alineen, precipiten, midan y construyan el conocimiento en forma permanente. El conocimiento per se no tiene significado alguno si carece de un sistema que lo alimente y contenga y que permita reducir aquellas variables que reprimen y deprimen su manifestación. Como le dije, ésta es una tarea aún desordenada.

- Seguramente esa transformación, Carlos, está comenzado. Los avances tecnológicos junto con los nuevos tipos de fusiones y adquisiciones, han reducido los tiempos de adaptación a las nuevas necesidades. Es por ello que podemos observar que esa transición ha sido brusca y en algunos casos despiadada, demostrando que al menos en ese campo la teoría transitó sin

El privilegio de pensar

apoyarse debidamente en la realidad. Tomemos como ejemplo los niveles de desvinculaciones, el crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro, la creación y el progreso de industrias tales como la biotecnología, las comunicaciones, el esparcimiento, y las famosas transmuciones profesionales, llamadas reinversiones de carreras.

- Es muy cierto, profesor. Si algo caracterizó al siglo XX, fue su discontinua normalidad, su capacidad de sorprender al hombre como nunca antes y la incapacidad oportuna de adaptación que tuvieron las organizaciones. Miremos una biblioteca de Management y sin duda observaremos que la mayoría de libros hablan de esto. La mitad describe el tremendo esfuerzo que hicieron empresas exitosas para poder adaptarse y la otra mitad, de cómo esas industrias deben prepararse para mutar de nuevo. Y en muchos casos, no pudieron.

- Tu postura me parece un tanto rígida e imperativa – me dijo Aekito -. Pensaría, a partir de tu reflexión, que los responsables de recursos humanos no han sabido comprender esta evolución y que por ello, el progreso del área acuñó un perfeccionamiento mayor en el campo teórico más que en el práctico.

- Tal vez mi forma de expresión, es resultado de mi pasión. Para darle mi opinión, recursos humanos es una disciplina joven, que comenzó a profesionalizarse hace unos treinta años aproximadamente. Sufre y sufrió la desventaja de ser joven. No obstante, cuando además se la compara con la evolución de disciplinas recientes, como la comercialización o la gestión de la calidad, la logística, notamos que éstas últimas tomaron ventaja por haber empezado a definirse a sí mismas desde los nuevos paradigmas del mercado. Tomaron como significado propio la necesidad de brindar valor a los clientes y rentabilidad a las organizaciones. Se definieron rápidamente, siendo aceptadas aunque poco comprendidas.

Parecería ilógico pensar que estas disciplinas fueron aceptadas sin ser públicamente comprendidas al menos en un inicio. Sin embargo, su éxito ha sido lograr efectividad en el corto plazo y un ingreso económico demostrable para los accionistas. Eso fue prueba suficiente, insisto, al menos en un inicio.

- Entonces ¿tú piensas que los Recursos Humanos no han sabido definirse y es por ello, que al no ser comprendidos no lograron encontrar su lugar estratégico en las organizaciones?

- Ese es un concepto vital. Si quisiéramos complementarlo podríamos decir que el resto de las otras disciplinas no conocen exactamente qué esperar de recursos humanos o realmente cómo utilizar los conocimientos que puede brindarles; más allá de las funciones tradicionales.

Estas situaciones, conllevan a que todavía no se entienda que el desarrollo de los recursos humanos ha sufrido una fractura provocada por los avances de la tecnología que obligó a una renovación de la disciplina en todos sus sentidos, incluyendo aquellos que parecían ser aceptados universalmente, como la selección, capacitación, entrenamiento, administración y remuneraciones

- Es cierto Carlos, pero no olvides que los Recursos Humanos pueden definirse a través de sus funciones, como "selección, capacitación, remuneraciones, etc." o a través de su objeto de estudio "el individuo".

- Usted tiene razón y comparto Aekito. Si bien esas funciones son importantes, no nos comentan nada acerca de cuanto conocen los individuos del negocio ni de la manera en que una metodología de Recursos Humanos puede involucrar a la gente o como pueden ayudar a resolver conflictos. Se ha preguntado alguna vez, ¿por qué recursos humanos no es definido por su esencia', "desarrollo, calidad de vida laboral, productividad del conocimiento, alineamiento de actitudes y aptitudes, entre muchas otras". Mientras los parámetros de referencia sobre los

El privilegio de pensar

recursos humanos continúen siendo débiles para las otras disciplinas, las áreas de recursos humanos seguirán trabajando como unidades funcionales independientes.

- Entiendo lo que quieres decir, pero no obstante, toda la tendencia del desarrollo de esta disciplina a partir de la década del 60 y fortalecida a partir de los 80, se ha puesto de acuerdo, al menos en teoría, de que los individuos que componen una organización son ventajas competitivas dinámicas. Si aceptamos esto como cierto, ¿porqué el accionar de recursos humanos es limitado en la estrategia global de la organización? ¿Por qué todavía la función de Recursos Humanos no es francamente comprendida?

- Quizás todavía la educación superior en Recursos Humanos no supo encontrar su lugar. Como disciplina en general, carece de métodos estratégicos que puedan auxiliarlo para mejorar su perfil. De hecho, parecería equivocadamente que los métodos cuantitativos no pertenecen a su campo de acción y que sólo el mundo de las ideas es parte de esa disciplina. Aunque existen pensadores que han desarrollado teorías profundas y extensas, han sido pocos quienes lograron encontrar una forma metodológica de aplicación práctica. Se preguntó Aekito alguna vez, ¿por qué todas las tendencias de Management que incluyen teorías psicológicas, sociológicas, filosóficas y antropológicas, han sido aplicadas con mayor éxito en las empresas por pensadores de otras disciplinas?

- Carlos, comprendo tu posición perfectamente, pero debo discrepar en algún sentido. Creo, sin duda, que los pensadores de las disciplinas humanistas han provisto de riqueza intelectual a las teorías actuales de Management, pues sin ellas, éste último no hubiere evolucionado.

- Es cierto, Aekito, y créame que concuerdo con Usted Mi preocupación no es la carencia de riqueza intelectual. Mi preocupación pasa por la tendencia a subestimar otras disciplinas y lenguajes para incorporarlas. Eso ocurre en todas las disciplinas. Esa postura, es tan inapropiada como pretender meter un océano en una cacerola. Por eso entiendo como menester que los lenguajes de la economía, de las finanzas, de la estadística, de la ingeniería, así como los comerciales y técnicos, deberán ser de uso corriente por los responsables de Recursos Humanos. No hay mejor intérprete que el área de Recursos Humanos y es indispensable que eso se entienda.

- Ahora te entiendo un poco mejor. Dime, Carlos, en tus críticas hacia las funciones de recursos humanos, ¿por qué afirmas que en un proceso de cambio, focalizarse en las tareas tradicionales de recursos humanos genera una actitud de distanciamiento entre los requerimientos de la organización y el personal? ¿No es necesario continuar perfeccionando el sistema?

- El sistema, Aekito, puede y debe ser perfeccionado, aunque en un proceso de cambio profundo existen otras variables que deben ser ponderadas. Todo cambio en una organización lleva implícito confusión y resistencia. Sería poco inteligente no esperarlo. Sin embargo, los cambios implementados erróneamente no sólo tienden a fortalecer los viejos hábitos culturales sino que además justifican su existencia.

- Sigue por favor – gentilmente me pidió Aekito -.

- Cuando un cambio fracasa, siempre se encuentran respuestas a los por qué, que no tiene sentido responder. En este caso, los por qué sólo justifican, pero no explican. Preguntas tales como para qué, qué, dónde, cuándo o cómo, pocas veces se elevan a un nivel de reflexión profundo. De hecho, la tendencia de todos los nuevos métodos relacionados con la productividad del conocimiento, son percibidos y vinculados erróneamente con el largo plazo y con los cambios superficiales.

- Es entonces – agregó Yung - donde el área de recursos humanos exige, para ser desarrollada, soportar el dolor de aprender a construirlo. Si la cultura no se encuentra diseñada para facilitar

El privilegio de pensar

procesos de cambio, el estado de incertidumbre sobre los cursos de acción, producirán escenarios imaginarios negativos más fuertes que los reales. La comunicación gozará de desconfianza. Los individuos utilizarán la comunicación como una herramienta para ser escuchados, no para oír. Los individuos se transformarán en emisores, pero nunca en receptores. El ruido, y no la comunicación, será el centro del sistema.

- Comparto palabra por palabra, en especial que el ruido y no la comunicación son el centro de un proceso de cambio.

- ¿Practicas algún deporte Carlos?

- ¿Por qué pregunta eso, Profe.?

- Te veo muy rígido en tus movimientos. Significa que el deporte escapó de tu biblioteca, ¿no es verdad?

Me reí y acepté su broma de buen grado. Era una manera de acercarnos un poco más.

- Nunca me destacó en eso, aunque juego de vez en cuando fútbol en mi país, que es el deporte nacional por excelencia.

- Lo conozco muy bien. Vengo de Japón, no de Marte.

- No tuve otra opción de reírme de mi propia inocencia.

La próxima vez que nos encontremos será aquí y si tú quieres practicaremos un poco de Tai Chi Chuan.

- Ahora entiendo sus movimientos cuando llegué. Me preguntaba que estaba haciendo.

- Así es. El Tai Chi Chuan, como lo llamamos, es un arte inspirador para el espíritu y renovador para el cuerpo. Ayuda a contribuir a reducir los planos mentales y concentrarse en un pensamiento específico y a controlar nuestro carácter. Es más útil de lo que muchos piensan.

- No tengo dudas, Profe. y acepto su invitación.

- Excelente, pero ahora vamos al bar, te invito a tomar algo y charlaremos sobre cómo fue que escribiste tu libro con Flowers. Hace años que lo conozco y nunca pude escribir un libro con él. Es una deuda pendiente que ambos tenemos.

El privilegio de pensar

Capítulo 16

Los cinco pilares de la resistencia

Me levanté temprano pues no quería llegar tarde otra vez, aunque dicen que el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra. No obstante tenía una deuda y debía pagarla: el desayuno familiar. Como era bastante temprano, me preparé una café mientras leía el diario. Ese tiempo de tranquilidad sin los bramidos escolares favorecía enérgicamente a mi reducción de stress diario.

- Como estás Hermano, te escuché desde el comedor.

- Juan, ¿qué haces despierto tan temprano?

- No podía dormir demasiado. Estuve repensando en lo que hablamos de miedos y aprendizaje contigo y con Michael y cada cambio que hay en el hotel, lo miro de una manera diferente. ¡¡Hasta trato de predecir el comportamiento de mis compañeros!!

- Me alegro Juan que nuestra conversación te haya servido. No obstante que la observación puesta en los otros, no derribe la voluntad de mirarte a tu propio espejo. Pero hablemos de algo serio: me levanté mas temprano para cancelar la deuda del desayuno familiar, impuesta por tu infinita generosidad.

- Hermano, tu siempre el mismo. Cuando te dejan un espacio, pasas la factura y encima en esta vuelta la suerte te sonrió. Los chicos hoy no van al colegio, pues con Fabiana tienen que acercarse a las oficinas de nuestro abogado. Y en mi caso, tengo que estar en el hotel un par de horas antes, para someterme a una auditoria... otra vez. Así que si quieres, te llevo a ver al Doc. Al final, te salió redondo.

- Excelente Juan, me viene estupendo. De paso estoy un poco antes para releer todo lo que vengo escribiendo hasta aquí.

Desayunamos dialogando sobre miedos y aprendizaje, hecho que se prolongó durante todo el viaje. Hablamos sobre lo que acontecía en el hotel y de qué manera los empleados comenzaban a convivir con la filosofía del mejoramiento continuo. Habiendo llegado a la universidad, salude a mi amigo y con un caminar pausado y continuo arribé al edificio.

Noté que casi todos mis compañeros se encontraban en la cafetería. Discutían sobre lo que sería el tema del encuentro de hoy "Mecanismos de defensa en la resistencia al cambio". Me senté cerca de ellos, pero solo. Intercambiaban autores y libros, refutando y afirmando argumentos, pero pocas veces complementando ideas. Uno de ellos, según pude escuchar, había sintetizado tres fuerzas de resistencia al cambio. Otra colega, había resumido los estudios realizados por los investigadores de la universidad, con motivo de adelantarse a lo que Flowers podría argumentar. Una tercera que no quiso quedarse atrás, desarrolló un principio de modelo matemático para medir los niveles de probabilidad, de acuerdo a la naturaleza y pasos del cambio, de los efectos de la resistencia. Una combinación tan compleja que hasta el propio Newton envidiaría. Pero el más increíble personaje de todos, fue un colega que había compilado frases de filósofos y científicos, para contrastar el discurso del profesor con su compendio. El objetivo: descubrir si Flowers, tomando ventaja de nuestra ignorancia, hiciera de su propia autoría alguna frase ajena a su pertenencia.

Alguna vez alguien me enseñó que escuchar aligerado, es descubrir el misterio revelado en lo obvio. Quise seguir ese consejo. Me levanté y me dirigí al aula, con el único objetivo de escuchar a Flowers. Cuando ingresaba al salón, él estaba de espaldas a la puerta, parado frente al escritorio leyendo un libro. Parecía evaluar el momento preciso de su intervención. Una

El privilegio de pensar

vez todos allí, cerró el libro, lo acomodó en el centro de su escritorio, colocó sus manos palma con palma desplazándolas hacia su mentón y comenzó a hablar así.

- Colegas, gracias por estar aquí. Como les comenté, hoy hablaremos sobre "mecanismos de defensa y su relación con la resistencia al cambio".

La resistencia es normal y naturalmente esperada, pues siempre debe equilibrarse el juego permanente de generar, asimilar y aceptar cambios. Tenemos que entender que todo lo nuevo que emana como diferente, en principio puede ser catalogado como equivocado y en el mejor de los casos, como no creíble.

La resistencia es cualquier fuerza que retarda, detiene, deforma o acelera un movimiento dentro de un sistema. La resistencia, por lo tanto, no es una fuerza excluyente negativa ni existe necesariamente para modificar un movimiento considerado como forzoso, inadecuado. La resistencia tiende a equilibrar fuerzas emotivas y racionales de indiferencia y desapego, al nuevo sistema propuesto, sea este resultado de un proceso planificado o de uno espontáneo.

Para que los procesos de cambio tengan sentido y las resistencias no operen discontinuando sus etapas, es necesario pensar con un criterio de norma general y no de excepción. Es decir, los cambios deben operar en forma discreta, con interrupciones intencionales, permitiendo en esos espacios de tiempo, reflexionar para aprender. Si el cambio es un proceso metódico y analítico, sin detrimento de incluir intuiciones y reflexiones, entonces será demandado.

Por otro lado, si el cambio es sustentado en hechos aislados, no relacionados, sólo servirá para condicionar un ambiente de hipocresía colectiva, creando grupos que describirán con afino lógico, todos los motivos por los cuales el tiempo y esfuerzo invertidos hacia los resultados, fracasaron. Pero lo peor de esta situación, no es el fracaso, sino su justificación. Más aún, la pérdida de la búsqueda de la verdad, en términos socráticos.

Por este motivo, es que todo nuestro conocimiento debe ordenarse de alguna manera, a fin de que podamos ponderarlo en el momento que necesitemos actuar. En consecuencia, sólo el conocimiento se ordena cuando podemos precisar con claridad qué resultados queremos alcanzar.

La conducta orientada en esa dirección, estimula la resolución de obstáculos previsible, y nos prepara para superar aquellas dificultades escondidas, omisas o emergentes que despiertan nuestro ingenio en el desierto de la escasez. En síntesis, los resultados que queremos alcanzar nos permiten reflexionar sobre los recursos que disponemos y sobre las restricciones que identificamos.

No obstante, olvidar que para cada acción se encuentra siempre una reacción contraria, sería un pecado. Por lo tanto, esas fuerzas que restringen o detienen ciertas conductas existen y las llamamos "mecanismos de defensa". Actúan consciente o inconscientemente y en forma continua. Los mecanismos de defensa tienen una gran virtud: aparecen sin siquiera pedirlos y se desarrollan sin ser conscientemente aprendidos. Antes de que la teoría los pusiera de manifiesto, estos mecanismos ya existían y actuaban. Fue por ello que la primera disciplina en identificarlos e intentar explicarlos fue la psicología, en particular Sigmund Freud.

El grado de impacto que tienen los mecanismos de defensa puede ser tan profundo que pueden llevar a la inacción y en algunos casos, al retroceso. Todos ellos trabajan desde un ambiente abstracto e invisible y solo aparecen frente a lo distinto. Todo cambio, aunque sea exitoso, está enmarcado de errores. Algunos de ellos detectables en el corto plazo, otros en el largo. Es allí donde aparecen los más variados mecanismos de defensa, complejos y difíciles de identificar. Estos mecanismos tienen la ventaja de trabajar sobre escenarios certeros, mientras que los procesos de cambio trabajan bajo escenarios planificados. Los primeros se atrincheran

El privilegio de pensar

en los hechos y símbolos percibidos, mientras los segundos, sobre la superación del pasado y el presente. Los mecanismos de defensa poseen ventajas dinámicas. Atacan hechos concretos y actúan con velocidad y exactitud en los puntos vulnerables.

Los mecanismos de defensa, poseen dos connotaciones bien definidas y complementarias. La primera, relacionada con la forma en que las personas modifican su conducta y la segunda, con la manera en que los individuos justifican esa conducta, asentada en la base de los derechos y privilegios constituidos. Las razones son similares en diferentes culturas y son esas mismas razones, las que victimizan a los victimarios.

"Nos empujamos hacia el error el uno al otro, ¿y cómo habremos de salvarnos si nadie pone coto, si cada uno arrastra a su prójimo y nada nos detiene en la caída?", afirmaba Séneca a Lucilio en su Epístola 41. Por ello, algunos individuos reconocen y son conscientes que utilizan mecanismos de defensa para su propio bienestar. Pero suele ocurrir a veces, que esos mecanismos proveen al individuo de una habilidad distintiva, de una inteligencia tal que atrapado por ella, le hace imposible pensar en perderla. Prefiere morir en ella que recomponerse con ella.

Estos comportamientos inteligentes, intuitivos o meditados, son resultado de las resistencias al cambio y sus mecanismos de defensa. Mecanismos éstos que, podríamos sintetizarlos en cinco estilos diferentes, que en forma breve, quisiera compartir con Uds.

El primero, que denominaremos **Sabotaje**, se refiere a la superposición de los objetivos secundarios a los objetivos primarios. Es fortalecer la dificultad de los objetivos secundarios y así debilitar la esencia y el foco en los primarios. Los objetivos secundarios deben ser consecuencia de los objetivos primarios y por ello, las acciones, el uso de los recursos y los sistemas de medición, deben estar alineados en relación con estos últimos. De otra manera, los objetivos secundarios tomarían más recursos, más energía y el alcance de estos volvería al sistema mas probabilístico, complejo y en consecuencia, multiplicaría las restricciones.

Perder el foco en los resultados para concentrarse en los medios, es la forma más frecuente que el sabotaje, utiliza su inteligencia. La magnificación y ocultamiento de errores, la distorsión de información, el uso de grupos de presión, la generación de reuniones informales que protegen al sistema actual, demostrar las incompatibilidades del proceso iniciado con los resultados esperados, son solo algunas conductas esenciales del Sabotaje.

La **Erosión**, nuestro segundo mecanismo, es el resultado del enfrentamiento entre dos fuerzas aparentemente antagónicas. Cada una de ellas definida por su poder y su convicción. De este modo, ambas fuerzas, las que proporcionan los cambios y aquellas que se resisten, buscan erosionar los argumentos y valores, aunque estos sean verdaderos. Es colocar en el mar de la duda, la posición del otro, sus creencias y el sentido "práctico". Si de algo estamos seguros, es que como hemos observado, los cambios superficiales no son perdurables y por lo tanto, no afectan el comportamiento de los individuos, menos aún su responsabilidad.

La erosión busca demostrar que el sentido y las razones expuestas, no coinciden con el sentido de la causa anhelada. Su énfasis está en derribar la verdad del otro, demostrando que los hechos contradicen sus argumentos. Que éstos son insostenibles para ese grupo humano y para el propósito perseguido.

La forma más frecuente que utiliza la erosión es el uso indiscriminado e ilimitado del debate y no el diálogo.

La **Evasión**, nuestro tercer mecanismo, es una invitación al desafío de justificar la no conquista de nuevos espacios, impedir que lo hagan y eludir responsabilidades. Es sabido que cada nuevo desafío, implica admitir que puede existir la posibilidad de fracaso. Algunos individuos brillantes no se encuentran preparados para manejar el fracaso, son débiles frente a él. Y como son

El privilegio de pensar

brillantes, desarrollan todo tipo de artilugios para evitar ser partícipe de cualquier proceso de riesgo no mensurado.

Por un lado, existen individuos que se acorralan frente al posible fracaso y buscan alternativas para no involucrarse en el proceso. Pero si fueren impedidos en eludir sumarse al proceso, posicionan todo su intelecto en elaborar informes en donde demuestran que los resultados no fueron alcanzados y que las pruebas de condenan los sucesos incontrolables y no su propia voluntad. La intención pasa a ser el protagonista de este mecanismo. La intención no como la incapacidad de poder lograr algo, sino por su contrario: definida como la expresión más contundente de la refutación de las tesis del cambio inicial, tomando la simulación del trabajo como una forma genuina de justificación exógena.

La evasión, es un mecanismo excelente para demostrar que la inteligencia de los ineptos puede ser recompensada.

Los patrones del uso de este tipo de resistencia se orientan a los desacuerdos y no a las soluciones y ampliar la cantidad de comprometidos, no de responsables; entendiendo como responsables a aquellos que tienen la habilidad de responder por algo.

La Evasión es un mecanismo que intenta, desde el no hacer, decaer un proceso de cambio.

Uno de los más usados y que mejores resultados ha dado, es la **Especulación**. La especulación, tiene múltiples definiciones y aspectos, pero en general podríamos describirla como la administración de recursos que uno posee y que el otro necesita. Este factor, muy relacionado al poder, puede ejercer intencionalmente convicciones coercitivas o sublimación involuntaria.

La Especulación cuando es coercitiva, es por la simple razón de gozar temporalmente de inmunidad. Pocos, ante un posible pérdida, intentarían demostrar que alguien convencido y con mayor poder está equivocado, aún persuadidos de ello.

La Especulación tiene un significado constante, aunque la interpretación de su lenguaje cambia de acuerdo a la razón de su uso. Esto plantea un enorme conflicto en las organizaciones, pues detrás de la especulación existe en mayor o menor medida, una manifestación egocéntrica. Con sonidos egocéntricos, no puede componerse una melodía capaz de hacer cosas trascendentes.

Si recuerdan lo que hablamos, en todo proceso siempre hay una relación entre un antes y un después, sucesos precedentes y sucesos posteriores. Entre esos dos sucesos, aparece nuestro último tipo de resistencia: la **Dilación**. Sencilla de identificar y difícil de definir.

La **Dilación**, como resistencia, es altamente efectiva. En primer lugar, los procesos de cambio no pueden ser definidos por igual extensión, en una medida exacta o regular. Incluso ante un mismo suceso, en distintos períodos, se pueden tener diferentes lapsos.

El tiempo que transcurre entre la relación de dos hechos, uno antes y otro después, lo llamaremos sucesos. Pues de esta manera, podremos identificar los sucesos en una serie definida de relaciones temporales.

En un tiempo de cambio definido, es lógicamente imposible pensarlo sin contar algunos de los elementos que contienen ese proceso. Si dos o más sucesos cambian, también es seguro que cambien los mecanismos de defensa y las resistencias y quizás los individuos involucrados en él. Si no consideramos esto, los individuos que se oponen al proceso de cambio, provocarán costos ocultos innecesarios. El más común, es la extensión de sucesos previstos por los constructores del cambio.

El privilegio de pensar

La medición del tiempo, como punto de referencia, debe ser medida de manera relativa, teniendo en cuenta las resistencias y no solo por los tiempos y la resolución de conflictos de recursos asignados por el proyecto. Estas consideraciones, armonizando ambas variables, nos acercaría a un sentido más lógico de los períodos entre los sucesos.

Es por ello que los individuos, son los que tienen la habilidad o capacidad de cambiar esos condicionamientos, pero sólo si el sistema los estimula. Si algo caracteriza a la dilación, es su veneno directo inyectado en la motivación. No hay nada más efectivo y silencioso que matar la motivación con la guadaña de la prórroga.

Cada sistema y sin excepción, auto-genera sus propios mecanismos de defensa para no evolucionar. Estos mecanismos, al igual que las infecciones, deben ser detectados, controlados y en lo posible, eliminados a tiempo. Si perduran, pueden ocasionar problemas irreparables.

Sobre ello, los invito a reflexionar, de tal manera que puedan presentarme como asignación, sus pensamientos sobre como detectar, controlar y eliminar en la medida de lo posible, los mecanismos de defensa.

Nos veremos el próximo encuentro. Mis mejores deseos.

Y de esa manera, tomó su maletín y se retiró.

Esa incesante búsqueda de una toma de distancia con su alumnado, expresada en los espacios de silencio entre charla y charla, me hicieron recordar los fragmentos que se hallaban en un libro que me había recomendado en una oportunidad, que decían: "en la búsqueda de la autodisciplina, uno es discípulo de sí mismo"Uno es su propio maestro, entrenador y receptor.

El privilegio de pensar

Capítulo 17

Las cinco erres de la mejora continua

Aquel miércoles por la mañana dividimos con Juan las tareas para el desayuno. Él se encargaría de hacer el café y yo debía ir al supermercado de la estación de servicio, a comprar galletas de arroz y croissants de grasa, que son las preferidas de la familia. Mientras volvía, media luna en mano, (como llamamos los croissants en Argentina), pensaba acerca de la bondad de Juan y de Fabiana en hospedarme por ese largo período. Era raro encontrar tanta amabilidad y amistad en estos tiempos turbulentos que vivimos. Me sentía todavía culpable con Fabi, por el descuido compartido del otro día en olvidarnos de los niños y de ella en el shopping y de su enfado justificado. Aunque minimizó el hecho conmigo, tratando de inventar una excusa que explicara nuestra torpeza, sabía que en su intimidad estaba dolida, tal vez no por ella, sino por los chicos. De todas formas sabía que tendría que hallar algún modo de recompensarla.

Ya en la entrada de la casa, un chillido agudo al abrir el portón anunció mi ingreso. Era un ruido insoportable, que desde que Juan compró su casa nunca había reparado. Fabiana se lo recriminaba cada mañana antes de salir.

Al llegar a la cocina, el café estaba preparado, acompañado con crema y chocolate.

- ¡Qué bien huele! – le dije mientras levantaba la taza. Odio recalentarlo en el microondas como hago siempre. Gracias Juan.

- Si es horrible, pero lo hacemos siempre. Es un absurdo en estos días.

- Lo absurdo es lo que hace divertida a la vida. Lo absurdo es lo que te relaja, porque quiebra tu rutina. Lo absurdo son las obviedades, por ejemplo, dividir a la gente en buena y mala. La gente es tan sólo encantadora o aburrida, decía Oscar Wilde.

Juan levantó la palma de la mano izquierda y apuntando a mi cara y con un tono profundo, pero bajo me interrumpió -.

- Para, para, Hermano, que son las 08.00 de la mañana. Hoy tengo un día que se las trae. Afloja, desayunemos tranquilos y hablemos de la vida, que para absurda es suficiente.

- Ese es un buen enigma: desayunar tranquilos y hablando. Calculo que en un rato se despertarán los niños y la armonía desaparecerá. Así que aprovechemos estos minutos que nos quedan.

- Se ve que estabas profundamente dormido Carlos. Fabi se llevó a los chicos a un encuentro de deportes que hacen en la iglesia y estarán el día entero allí. Creo que regresarán cerca de las seis de la tarde.

- No lo sabía, en realidad, ni siquiera los escuché. Ayer me quedé hasta tarde leyendo un libro que acabo de comprar. Es una novela. Quise escaparme de la lectura especializada. A veces es muy aburrida.

Juan se sentó en la mesa, con la vista concentrada en el café que se había servido, comenzó a comer un croissant.

- Están muy ricas. Anda, toma una y deja de cuidar tu silueta – me decía esto mientras sostenía un croissant desde un extremo y con su mano recta señalándome.-

El privilegio de pensar

Y como continuando el diálogo aletargado, preguntó.

- A propósito, ¿cómo estás con ese trabajo que te pidió el Doc? Vas con tu laptop por todos lados, como con novia nueva.

- Bien, muy bien – le dije riéndome suavemente -. Como te contaba, voy bastante adelantado, pero con mucha auto-crítica. Estoy conforme con las ideas y el método en general. Ahora le estoy poniendo énfasis en explicar de manera más simple algunas reflexiones que están un poco complicadas para leer. Uno en algunas oportunidades escribe difícil porque todavía no lo tiene lo suficientemente claro.

- A veces, a veces, Hermano, necesitas tomarte un recreo y dejar que tu mente trabaje sin esfuerzos. Tu mismo me enseñaste que cuando algo fluye sin esfuerzo, la energía corre mejor.

- Es cierto Juan. Nos privamos de cosas en detrimento de lo que queremos y sin darnos cuenta, es eso mismo lo que llena de obstáculos el propio fluir.

- Lo que te dije es simplemente experiencia. Sabes, me ha pasado cantidad de veces que al despertarme o frente a una situación inesperada, viene a mi cabeza la respuesta anhelada. A veces descansar, es una manera de trabajar.

- Creo que hoy tomé lección. Gracias Juan.

- Bueno, si te gusta la idea, aplícala, no la pienses. Si la piensas, seguramente encontrarás alguna manera para no aplicarla. Me voy al hotel, como te dije, tengo un día pesado. Entre otras cosas tenemos auditoría.

- ¡Otra vez auditoría! Te la regalo, Juancho. Los auditores son especialistas en aplicar las reglas, no el sentido común. Conozco pocos que comprenden que las normas son para respetar, pero también para modificar. Que la suerte te acompañe.

- Gracias, Carlos. Le daré tu opinión al auditor. Seguro que la compartirá – me dijo usando su típica ironía -. Bueno te quedas solo. Te dejo el coche por si quieres salir, en la heladera está la comida que sobró de anoche o si prefieres, puedes sacar de la heladera lo que encuentres.

- Excelente Juan. Envíale saludos al equipo, uno de estos días paso para charlar con ellos.

Cerré la puerta en la tranquilidad de mi hogar transitorio. Decidí hacerle caso a Juan y no trabajar durante ese día con el proyecto que Flowers me pidió, pero sí, sabía que debía adelantar la asignación que correspondía entregar el viernes. Me serví otro café, fui a mi cuarto a buscar la laptop, la encendí en la cocina, respiré profundo y le pedí a mis dedos que obedezcan a su intuición y que arranquen a escribir.

"...Sin duda alguna, existe un puente a construir entre los objetivos y el deseo de obtenerlos. Ese puente, constituido por ideas, motivaciones y miedos, será decisivo para cimentar el éxito, como así también, el fracaso. Es por esa razón, que necesitamos algunos parámetros instrumentales que nos obliguen a cuestionar la configuración de nuestras acciones y su alineación con los resultados esperados.

Analizar las acciones producto de nuestro pensar y sentir, es un proceso de crítica constante que nos aleja de los fundamentos de reflexiones mecánicas repetitivas llenas de aparente certidumbre, pero vacías de examen situacional.

El privilegio de pensar

Debido a ello, es que hablaré sobre cinco factores que creo, deben formar parte de esos cuestionamientos con el fin de despojar sistemáticamente a aquellas variables que se constituyan como enemigas acérrimas de la construcción del desarrollo. A estos factores, los denominé "el proceso de las cinco eres".

La búsqueda de **Resultados** ha sido siempre el factor esencial que mueve el comportamiento de los individuos, aunque paradójicamente, la dificultad en obtenerlos sigue siendo la excepción que confirma esa regla. Si pudiera definir de alguna manera qué significan los resultados, sin duda, lo haría diciendo que es la consecuencia de transformar la realidad. Esa transformación, tiene como consecuencia la manifestación de un escenario desconocido, aunque sea el esperado. No obstante ello, ese ambiente produce un desequilibrio concreto en el desarrollo individual y organizacional y por lo tanto, para que el resultado producido subsista y no quede el recuerdo de su extinción, es necesario que tome identidad dentro del sistema rector que lo contiene. De esta manera, el resultado será consecuencia de una magnitud intencional y comprometida.

Los resultados alcanzados de acuerdo a lo planificado no siempre contienen una condición de valor, incluso hasta para aquel que los ha obtenido. La condición para que un resultado posea categoría de valor, es que se transforme en referente conductual. Sin este atributo, que afecta a los individuos y sus formas de relacionarse, la facilidad de encontrar acuerdos y soluciones frente a errores será esquivada y su velocidad de reajuste lenta.

Debido a que el juego de necesidades exige fundar expectativas y resolver diferencias, obtener resultados es una predisposición natural. Por lo tanto, la esencia de cualquier disciplina es sin duda, un medio para alcanzar resultados. De otra manera, su existencia carecería de sentido y su utilidad, sería intrascendente.

Un sistema que definiera aún equivocadamente resultados, igual le permitiría discernir qué adversidades y conflictos son graves de aquellos que no lo son. Surge por lo tanto, la cuestión espontánea de preguntarnos ¿qué determina un conflicto grave? Pero cualquier respuesta que pudiéramos proporcionar, nos llevaría a múltiples finales. Podríamos por ejemplo sugerir; el desarrollo del recurso humano, la escasa vinculación entre políticas, procesos y estrategia, la interpretación estrecha y poco clara de la realidad, la arrogancia empresarial, una pobre asignación de prioridades, y cientos más que podríamos sumar con la seguridad de no equivocarnos. Sin embargo la categoría de grave variará sin duda de la interpretación que cada organización adjudique a ella.

Más allá de la manera en como son identificados los conflictos, cada uno de ellos cae en el juicio de valor de dos categorías: la de urgente y la de importante. Lo urgente, concebido como la necesidad de resolver algo con prisa, con rapidez y lo importante, vinculado a lo relevante, a lo que tiene valor, a lo que es interesante, son ambas las definiciones más habituales de la sabiduría convencional. Si bien comparto estas definiciones, me atrevo a sumarle otra perspectiva, que puede ayudar a definir con mayor nivel de precisión a los conflictos graves. Cuando hablamos de urgente, el enfoque está dado en lo cuantitativo, el de importante, en lo cualitativo. Lo urgente lo asocio con el crecimiento y lo importante con el desarrollo. Bajo esta mirada, estoy seguro que los conflictos graves para cualquier sistema, viven en la ignorancia de no reconocer que la asimetría entre lo cuantitativo y lo cualitativo, entre el crecimiento y el desarrollo, es una tendencia devastadora para la obtención de resultados sustentables.

Esto no significa, bajo ningún punto de vista, que las posibilidades de equivocación puedan ser eliminadas, sino, que la condición de prueba y error debe ser parte aceptada de cualquier metodología experimental.

El privilegio de pensar

Distintas disciplinas, algunas con gran éxito, intentan describir y explicar por qué el comportamiento individual o grupal no alcanza resultados. Este ha sido tema de análisis de muchos expertos de la psicología, sociología, antropología y del Management, y lo seguirá siendo por mucho tiempo más. No obstante, sí hemos aprendido que todo proceso que no transforme la realidad es inerte. Pues esos procesos, repletos de buenas voluntades, confunden lo que es con lo que debería ser. Confunden el escenario real con el ideal. Por lo tanto, la respuesta esperada desde y hacia los individuos será vaga, ambigua e indefinida. Crear una visión de perfección puede ser sólo un espacio estético, confortable, pero alejado de la prudencia y del discernimiento.

Estas situaciones son más frecuentes de lo deseable, pero tienen una gran virtud para aquellos que difunden la simulación como arte del trabajo: impulsan movimientos constantes, pero nunca avances. Se agitan, pero no avanzan. La mayoría de estas personas se concentran en un conjunto de actividades destacadas que esencialmente contribuyen a su trabajo individual, no al colectivo.

Finalmente, sería inocente pensar que la obtención de resultados significa en todo sentido que las personas se encuentran necesariamente comprometidas con la empresa, esto sólo demuestra que son constantes en sus objetivos, los que no necesariamente son coincidentes con los de la organización. Peor aún son las personas que consiguen objetivos, solo para ganar mayor nivel de dominio dentro de su ámbito laboral.

Pensar en estas situaciones, nos lleva a enfrentarnos con estrategias para impedir obtener resultados sustentables. Comenzaré hablando así de los **retrocesos**. El arma más eficaz para interrumpir un proceso de cambio no es la negación del mismo sino su plena aceptación. Aceptar ser parte de un proceso de cambio, no es sinónimo de asumir la responsabilidad de colaborar para su éxito. Es raro encontrar hombres inteligentes y hábiles insinuando posturas contrarias a un proceso de cambio de manera frontal ante personas de mayor poder, aunque este se encuentre ideológicamente opuesto a sus intereses. La inconsistencia de un proceso sólo puede ser identificada e intensificada cuando se participa en él.

Por lo tanto, si los propósitos que dan sentido a nuevas formas de conducta, no son más que simples afirmaciones que elevan el optimismo superficial, no garantizará un avance sistemático del proceso, su interés se perderá y el mismo proceso creará el virus necesario para su propia auto-destrucción.

Los individuos, por lo tanto, comenzarán a quebrar sutilmente el nuevo orden, reapareciendo como alternativa válida procesos erradicados, combinando el sistema con objetivos y elementos culturales dispares, que prometen la precipitación paulatina de una decadencia brusca. **Es así que el retroceso, desde su etimología Latina significa "acción o efecto de dar marcha atrás". En otras palabras: es dar vida a resultados que ya fueron sentenciados a muerte.**

Indudablemente, siempre el conocimiento tiende a poner en duda lo hecho y por hacer. Cuando más extendido en el tiempo es la implementación de un proceso, el retroceso encuentra en él un lugar significativo. Si esto ocurre, la reiteración de errores comienza a ser una constante cíclica. Y de esta manera, casi sin darnos cuenta, amanece nuestro tercer factor: **la recurrencia.**

Se dice que el ser humano es el único animal capaz de tropezar dos veces con la misma piedra. Sin analizar con énfasis la historia, podemos establecer que cometer errores semejantes es casi una asignatura obligada. Interrupciones en los procesos de cambio, errores conscientes por parte de todos los individuos y que nadie haga algo por solucionarlos, son hechos comunes que podemos encontrar. Este descuido y falta de entendimiento, por lo general no logra imponerse sobre una plataforma de errores subyacentes que deforman la realidad y solidifican modelos mentales que sólo crean mayor dependencia de los hábitos equivocados.

El privilegio de pensar

No sería difícil buscar cientos de causas que expliquen este tipo de actitudes, porque en definitiva es simplemente eso. Pero si intentáramos demostrar por qué las personas cometemos varias veces el mismo error, sin una debida investigación y análisis, podríamos caer en uno de los aspectos más peligrosos y temibles en un proceso de no aprendizaje: su indebida justificación. Justificar, en este caso, significa aceptar el sistema tal cual es, fundamentar nuestras respuestas y aprovecharse de él a través de sus debilidades. Justificar implica ausencia de reconocimiento y por lo tanto, de aprendizaje. Es aceptar la mediocridad como la expresión mas sublime de forma de trabajo.

No podemos enfrentar los errores de hoy con las mismas ideas que los generaron, afirmaba Albert. Sin embargo parecería que algunos individuos no comparten la casi genial simpleza de esa afirmación. ¿Cómo enfrentar un error concebido con las mismas ideas que lo engendraron? El error ya es tangible, aceptado y firme. ¿Entonces, cómo demostrar que esos pensamientos que los crearon, serán las que podrán corregirlo? Es poco creíble, es ilógico, pero se recurre a ello. Algunos, para insistir en esa posición recurrente y falaz, explican que la obtención de nuevos conocimientos y sus posibles beneficios son menos valiosos que la experiencia. Experiencia que medida a través de parámetros tales como la jerarquía, la obediencia (lejos de la disciplina) y la reafirmación de reflexiones antiguas, no es mas que una forma consciente de reprimirse ante el dolor de la ignorancia. Más aun, frente a la ignorancia de su propia ignorancia.

Buscar alternativas y dedicarle tiempo al pensamiento, parecería un ejercicio poco práctico y en ocasiones improductivo. Cualquier proceso o actividad relacionada con el pensamiento, naturalmente tiende a elevar el estrés. Es entonces donde la recurrencia muestra su mayor debilidad como sistema, rechazando en forma categórica al conocimiento diferente. **En síntesis, las recurrencias son la aceptación consciente de errores repetitivos, tomar ventaja de ellos, y rechazar el deber de eliminarlos.**

El pasaje entre la rutina y la innovación no es un abismo profundo, por el contrario, es un muro alto que implica para superarlo, una decisión de sacrificio. Es tener voluntad y es estar dispuesto a soportar el dolor de aprender.

Al emprenderse un proceso de cambio, las prácticas sufren un quebranto y sus atributos mutan, mostrando así debilidades y fortalezas que hasta ese momento eran imperceptibles. Aún, sin entender con profundidad el alcance de esos cambios y las crisis que conllevan, casi inalterablemente surge la idea de que los recursos para enfrentarlos son siempre insuficientes.

Es común observar que ante estas situaciones la mayoría de los individuos afectados solicitan nuevos recursos. Requieren mayores presupuestos, personal, tiempo y materiales, pero pocas veces escuchamos que requieran conocimiento. Sarcásticamente, en un mundo inmerso en la búsqueda de conocimiento, continuamos priorizando lo recursos tangibles.

El resultado de procesos de pensamiento alternos que exigen un replanteo de la vigencia y trascendencia de las ideas, es la esencia de la redefinición.

En la redefinición, se analiza el sentido de las ideas que obstaculizan o fomentan procesos de crecimiento y desarrollo.

Observamos en este sentido que para lograr hacer operativa la redefinición, las organizaciones necesitan un medio que opere como vinculante entre ellos, que haga operativos los procesos del sistema. A ese medio, lo llamaremos **rediseño**.

Los procesos son el resultado natural que enlaza operativamente los recursos de una organización. Hasta los recursos más insignificantes se encuentran subordinados, directa o indirectamente, al flujo de sus fases. Estos guían y describen la forma en que se hacen las cosas.

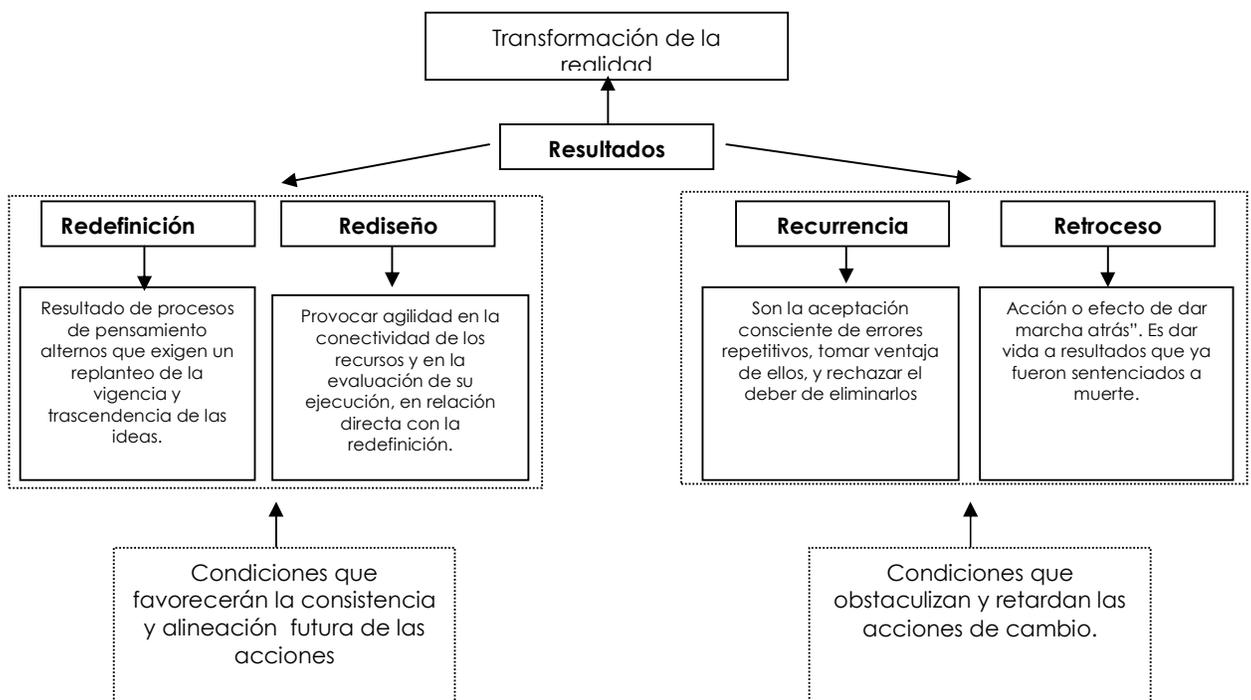
El privilegio de pensar

Los procesos son descripciones secuenciales sobre cómo operar frente a determinadas circunstancias y condiciones previamente analizadas. Un escenario omiso requerirá tiempos de respuesta mayor, consensos colectivos y hasta en algunos casos lamentables, la omisión del mismo por no estar contemplado.

Por lo tanto, **el rediseño se focaliza en provocar agilidad en la conectividad de los recursos y en la evaluación de su ejecución, en relación directa con la redefinición.** El rediseño analiza permanentemente el sentido de la creación de los procesos.

En otras palabras, si un proceso pierde valor y su intencionalidad, construye instrumentos que sirven para sustentar los retrocesos. Cualquier proceso que se transforme en un sinsentido, necesita ser rediseñado.

Finalmente, si pudiera resumir el proceso de las cinco eras, podría hacerlo en un esquema como éste:



El privilegio de pensar

Capítulo 18

La clase en la cafetería

Flowers ingresó al salón a las 09.00 en punto. Se lo veía algo apresurado. Comenzó a señalarnos uno por uno, parecía que nos estaba contando. Era raro, pues nunca había tomado lista de presentes en clase. Al finalizar, comentó:

- Buenos días colegas. Por lo que pude observar, estamos todos ¿es correcto?

Cada uno de nosotros giró buscando los colegas de referencia, para examinar si alguno faltaba.

No hay ausentes, profesor – le aseguró Donald, un colega canadiense, el más aplicado del curso -.

- Bien, mejor así. Les pido que me acompañen. La clase será en otro lugar.

Mientras terminaba su frase, el profesor Yung ingresó a la sala.

- Buenos días a todos. Profesor, ya está listo el recinto.

- Magnífico, vamos para allá.

Thomas encabezó la fila caminando junto a Yung. No sabíamos bien hacia donde nos dirigíamos pero, si teníamos algo en claro, era que los auditorios más concurridos no se encontraban en esa dirección. Nos preguntábamos hacia donde nos llevaba y con tanta prisa. Atravesó los dos pasillos centrales, bajó las escaleras y se detuvo en una de las cafeterías menos concurridas. Todos nos mirábamos. Sobre el ala izquierda, se encontraba preparada una mesa larga, con jarras térmicas de café, jugo, agua caliente, té, galletas, donas, dulces y otros manjares matutinos. No teníamos idea de qué pasaba y menos aún de que estábamos haciendo allí con Flowers y Yung.

A medida que llegábamos, los profesores nos pedían que tomáramos asiento donde prefiriéramos y una vez sentados, Flowers nos habló:

- Estimados colegas, hoy es nuestra última charla antes de la finalización de este seminario. Como Uds. saben, el próximo martes será difícil para mí hablar con Uds., debido a que ese día, el que será examinado será yo. Es por eso, que no quería despedirme de Uds. con la seriedad de una clase, sino dentro de la informalidad de una cafetería. No importa el lugar donde nos encontremos, lo que importa es lo que podemos hacer juntos. Y hoy haremos un encuentro serio, pero no formal. Como Uds. saben, el tema que hablaremos hoy es la función de los constructores del cambio en las organizaciones y de lo que ellos deben aprender para tener éxito. A medida que hablemos con el profesor Yung, tengan a bien interrumpirnos para hacernos los cuestionamientos que crean convenientes. Pero no se olviden de disfrutar sus desayunos, esperamos que éstos sean de su agrado. Comencemos entonces.

...Para realizar una transformación se necesita un propósito que la fundamente, herramientas dinámicas que puedan llevarlo a cabo y un sistema de evaluación que vincule a ambas y mensione su progreso. De esa manera, la validez del propósito, será sustentada por la estrategia y el conocimiento brindará las herramientas dinámicas necesarias para alcanzarlo. Si bien esta afirmación es cierta, al menos, desde una perspectiva de diseño no debemos olvidar que la validez de cualquier ciencia o arte, se encuentra en su comprobación empírica. Pese al hecho de conocer que entre el diseño y la implementación existen escenarios impensados, es necesario; si queremos **perfeccionar el sistema, abordarlos a través de la crítica, como un deber**

El privilegio de pensar

necesario para convertir a la experiencia en un estimulante de nuestro cansancio. Es por ello que a este primer acercamiento, le falta una variable.

- Profesor - interrumpió un compañero parisino -. De acuerdo a mi vivencia laboral, cuando las organizaciones hablan de experiencia, enuncian hechos que han ocurrido y los presentan aislados del contexto. Pocas organizaciones poseen en forma ordenada y continua, una descripción de los avances y del por qué lo hicieron. Es por ello, que me cuestiono y cuestiono ese aprendizaje histórico por etapas: ¿hasta dónde posee validez? ¿Podemos atribuirle validez a ese proceso?

- Una buena mirada dirigida a la efectiva historia de nuestros comportamientos, exige un saber fundado en documentos, que refleje lo que pudo ser comprobable y aquello que efectivamente existió. En pocas palabras, una escritura del pasado que nos obligue a rastrear nuestros errores y aciertos. Para llevar a cabo esta tarea, es preciso que el pensamiento se dote de un espíritu histórico.

La experiencia a la que me refiero, más que pretender dar cuenta del pasado, plantea la necesidad de indagación de los procesos que han hecho posible en la historia la configuración presente. Un análisis histórico sin procesos, no determina la conexión entre hechos ni las razones impulsoras de las decisiones tomadas. La avidez de comprender e interpretar nuestro pasado está arraigada en nosotros. Es un imperativo darle un enfoque constructivo para no ser arrastrados a la subestimación y a la imprudencia.

- Hemos hablado Doctor, sobre los mecanismos de defensa. ¿Podría darnos una idea de por qué bloquean nuestra apertura al mirar el mundo? – preguntó la rubia sentada a la derecha de Yung.

Las resistencias, respecto de las que todos en mayor o menor medida somos esclavos, impiden el proceso de reconocimiento de lo distinto, de lo que llamamos en primer término extraño o estúpido. Obstaculizan el desarrollo madurativo. Existen desde una perspectiva psicológica muchas escuelas y teorías que las han estudiado, aunque el primero en mencionarlas fue Freud, a finales del siglo XIX. Es por ello, que nuestros pensamientos no son resultado de un aspecto racional exclusivo, sino que se encuentran ligados en la parte afectiva del individuo, en la estructura de su carácter, que está moldeado por las circunstancias sociales y culturales en un momento determinado. Esta es una de las razones mas comunes de explicar sintéticamente por qué las emociones bloquean el entendimiento.

- Si me permite, también tengo otra duda – preguntó Jennifer, la pulposa que siempre se sienta en la tercer fila - Usted habló reiteradas veces sobre congruencia, ¿podría explicar un poco el significado que le atribuye a ese concepto tan obvio?

- Con gusto Señorita – indicó Flowers -. Pero dígame más precisamente, ¿qué aspecto del concepto le preocupa? Continúe por favor, la escucho atento.

- Creo entender el término, desde una visión empírica, práctica. Si planteo que haré algo, en un lapso determinado y bajo ciertas condiciones, entonces debo hacerlo. En caso de no hacerlo, entiendo que no he sido congruente. En el campo organizacional, hacer preguntas relacionadas con la frecuencia de huelgas, conflictos y quejas de los empleados, si existe acuerdo entre la estrategia, los objetivos y las personas, si las políticas de recursos humanos desarrollan o retienen al personal, por ejemplo, es una manera de entender si la empresa es congruente. Bajo estas reflexiones, es entonces, que le hago la siguiente pregunta: ¿Por qué coloca tanto énfasis en la congruencia si es tan fácil de detectar?

El espanto había tomado posesión del lugar. No por la propia pregunta, sino por un tono de vanidad inmersa en su forma. Mientras ella hablaba, Flowers la observaba, como intentando

El privilegio de pensar

examinar hacia donde dirigía su cuestionamiento. El resto de nosotros, nos observábamos, pues la pregunta de Jennifer, había sido impecable. Flowers levantó su cabeza y contestó.

- Gracias por su pregunta Señorita. Tomaré la responsabilidad de hacer algún comentario al respecto.

Desde la perspectiva de lenguaje que hemos analizado este concepto, le hemos adjudicado a la congruencia, el significado de deliberar para acordar. Congruencia, por lo tanto, exige a los individuos afectar su comportamiento a las ideas y afirmaciones con las cuales se sienten comprometidos, como consecuencia de haber deliberado y sentir la obligación de tomar acciones y no ser obligados a tomarlas.

Esa responsabilidad que asumimos a partir de sentirnos comprometidos, insisto, ser ausentes en la obligación a comprometernos, también extiende su alcance a ser responsables mas allá de los criterios acordados. Nos exige analizar y deliberar sobre aquellas ideas que fueron omitidas en el análisis previo, deliberar sobre ellas y seguir desplazando límites, ponderando nuestras pericias y respondiendo por ellas.

- Es decir que la congruencia está centrada en la influencia y no en la autoridad. ¿Puede ser?

- La influencia tiene la sabia peculiaridad de penetrar en el interior de cada una de las personas y fluir en ellos. No reconoce autoridad, pues está por encima de ella y es multidireccional: todos somos influidos e influimos en y por las ideas. La congruencia solo puede ser alcanzada, bajo esta perspectiva, en un proceso genuino de influencia.

El coreano atento a toda la conversación, no quiso dejar pasar alguna obviedad.

- Doctor, Usted mencionó que un proceso de congruencia nos exige analizar y deliberar sobre aquellas ideas que fueron omitidas en el análisis previo. ¿Cómo podríamos llamar a esas ideas omitidas a diferencia de las ideas concebidas?

- A esas ideas omitidas, las llamo ocurrencias – respondió Flowers de inmediato. Hay ideas "con que" nos encontramos —por eso las llamo ocurrencias— e ideas "en que" nos encontramos, nuestras creencias. Las creencias, condicionan los modos de pensar y actuar.

Si por razón alguna desvinculásemos de las creencias, la deliberación y análisis de las ocurrencias, no podríamos cuestionarlas, de tal manera que literalmente nos "pegaríamos" a ellas y los prejuicios y opiniones permanecerían imborrables. La congruencia es entonces "deliberación", combinando el análisis crítico de las creencias con las ocurrencias.

Los conceptos de "creencia" y "ocurrencia", en el uso cotidiano del habla no se diferencian mucho, en realidad, ambos conceptos se resumen y engloban en el término "idea". Pero esta confusión entre estos dos términos acarrea problemas radicales que exigen de nosotros el ejercicio de un pensar crítico. Por ello, los constructores del cambio, si no comprenden en profundidad el significado de estos conceptos, no lograrán comprender con exactitud los avances o retrocesos en la evolución de los marcos mentales.

- Comprendo Profesor – levantando su mano derecha, Dana, mi bellísima compañera venezolana-, y ahora que lo menciona, recuerdo que en una de sus clases habló sobre las tareas de un "constructor del cambio". Dijo que son complejas y que exigen una "habilidad singular" que debe ser entrenada.. Es por ello que me surge esta pregunta ¿Cuáles son las tareas y responsabilidades básicas de un constructor?

El privilegio de pensar

- Sería desatinado describir con detalle único, las virtudes que un constructor debe poseer, pues eso dependerá de los contextos, organizaciones y modalidades en los procesos de cambio. Si lo hiciéramos, quizás podríamos enmarcar estos conceptos en una base de superficialidades sobre sus responsabilidades, peligroso augurio para aquellos que no comprendan el mapa conceptual de las dificultades que enfrentarán, y carezcan del debido entrenamiento para resolverlas. Lo que sí puedo decir sin temor a equivocarme, es que las tareas y responsabilidades básicas de un constructor contienen una ambivalencia emocional y racional, que los obliga a buscar un equilibrio constante entre el ritmo y la asimilación del cambio. Bajo esa perspectiva, me permito describir cinco deberes que comprometen el trabajo de un constructor:

Primero, deben ser congruentes. Deben contribuir a alinear diferentes creencias y ocurrencias, que permitan comprender y reducir las resistencias al cambio.

Segundo, deben facilitar la construcción y fundamentalmente la consolidación del proceso de cambio.

Tercero, deben ser constantes en el propósito, trabajando bajo un sistema ágil de control de gestión.

Cuarto, deben contribuir a reducir los retrocesos y las recurrencias, de todas las maneras humanamente posibles.

Y por último, deben resolver las contradicciones y alimentar las complementaciones por métodos diferentes. Nunca por un solo método. No deben encerrar su potencial y el de la gente en un solo esquema de pensamiento, método o teoría.

- Profesor, - interrumpió con premura un compañero de Kansas - Me gustaría hacerle una pregunta. En general los libros de Management hablan sobre la velocidad del cambio, pero rara vez hablan del ritmo de asimilación de los cambios. Es por ello que entiendo que debe haber diferencia entre un concepto y otro, podría Profesor explicarnos, si es que existe, la diferencia entre ritmo y velocidad.

Aekito miró a Flowers, como pidiendo la palabra y habló así:

- Velocidad y ritmo, se han tomado como sinónimos en muchas ocasiones, pero en realidad más que sinónimos, son variables que se complementan y afectan una a la otra. Para comprender estos conceptos, tomemos un ejemplo. Supongamos que un cliente demanda un producto o un servicio a una empresa y esta para responder a ese requerimiento toma un período de tiempo que lo podemos determinar en horas o días. A ese lapso, podemos medirlo con un indicador sencillo basado en la velocidad que el sistema requirió para responder. La empresa tomó xx horas o xx días en entregar el producto o el servicio. Podemos entonces afirmar, que la velocidad, es la capacidad que tiene un sistema de responder a un requerimiento. En síntesis, es un indicador mecanicista.

El ritmo en cambio, busca identificar en los movimientos de las variables, sus aspectos fuertes y débiles dentro del sistema y con otros sistemas. Busca la armonía, el equilibrio que resulta de las combinaciones entre ellas y sus posibilidades potenciales.

La velocidad, identifica un movimiento uniforme. Es la relación entre el camino recorrido y el tiempo en recorrerlo. El ritmo, en cambio, es quien marca el paso. Solo podemos aumentar el ritmo, si logramos identificar las variables y factores que aceleran o demoran la armonía y la simetría de esas relaciones entre las variables.

El privilegio de pensar

Desde la perspectiva del aprendizaje, podemos decir que el ritmo es la capacidad que tiene un sistema de comprender y absorber los conocimientos. No debemos olvidar que son las personas que en todas las instancias marcan el ritmo, acelerándolo o deteniéndolo.

A veces lo que consideramos verdad, es una falta de cuestionamiento a la sabiduría convencional y ese suele ser el eslabón más débil de la cadena. Recuerden: todo proceso empieza y finaliza en el recurso humano.

- Por su comentario deduzco – prosiguió Michael, un colega de Los Ángeles – que el ritmo de aprendizaje dependerá de las creencias y valores de los individuos. ¿Puede ser esto cierto?

- Pensemos por un momento que los constructores, para acelerar los ritmos de aprendizaje, se enfrentan a obstáculos complejos de superar, que no podemos a ciencia cierta determinar. Ellos son las emociones y creencias. En el proceso de transformación, existen en general tres clases de posiciones, a las cuales me gustaría introducirlos.

Yung acomodó su malefín arriba de la mesa, cerró la cremallera y volvió a depositarlo en el mismo lugar. Nunca pude deducir por qué lo hizo o si fue consciente de ello. Pero lo que sí logró es poner un instante de suspenso en su discurso.

- La primera, compuesta por quienes se suman, sin cuestionamientos, como barriletes impulsados por el viento. La segunda, integrada por aquellos que comparten los objetivos, pero no los medios ni su aplicación; y la tercera, son aquellos que dogmáticamente se oponen a cualquier modificación de la realidad.

Los primeros, frente a acciones no habituales, se suman de manera serena a las nuevas condiciones, se adaptan y se restituyen dentro del flujo natural de los acontecimientos. Sus aportes se orientan a la supervivencia personal. Dejan que el tiempo transcurra y se acomodan a las circunstancias.

Los segundos, aceptan los objetivos pero difieren entonces en la lógica del proceso. Exponen sus ideas y conceptos y las relaciones que las unen o diferencian del plan, como así también, exponen sus soluciones. Buscan resolver esas diferencias naturales utilizando otros métodos, tratan de establecer una distinción entre lo que ellos consideran correcto y erróneo. Aprenden constructores y opositores mutuamente de sus experiencias y deducen principios y métodos que ayuden a resolver conflictos y aprovechar oportunidades.

Los terceros, son aquellos para los cuales cualquier modificación de la realidad presente es equivocada. Asumen que cualquier cambio, por menor que sea, será catastrófico para ellos y para la organización. Prefieren morir a cambiar. Prefieren vivir del recuerdo a experimentar.

En verdad, los procesos de cambio pueden ser interpretados como justos o injustos. Algunos individuos deciden esperar para evaluar y categorizar a los mismos. Otros, aquellos que desean conservar una posición estable, dirán, sin lugar a dudas, que el cambio es injusto.

- Doctor Yung, creo entender sus comentarios, pero ¿Cómo incide el principio de "la lógica irrefutable" mencionado por el Dr. Flowers? ¿Podría profundizar ese concepto? – aseguró Bill, un colega de Montana -.

- El principio de la "lógica irrefutable", es un mecanismo de razonamiento que enfatiza la exageración de hechos y sucesos ciertos, dirigidos a debilitar el flujo de los procesos de cambio, inyectando dudas. Su esencia está en defender la estabilidad. Podemos mencionar entre otros, las promesas no cumplidas, procesos inacabados, programas sin aplicación, falta de resolución de problemas, ausencia en el respeto a las políticas, derechos y obligaciones no ejercidas, relaciones de poder frente a relaciones de conocimiento, entre otras.

El privilegio de pensar

Este mecanismo de defensa posee dos connotaciones bien definidas y complementarias. La primera, relacionada a la forma en que las personas modifican su conducta, y la segunda, a la forma en que los individuos justifican esa nueva forma de conducta. A estas últimas las llamamos "parámetros de la lógica irrefutable". Estas, se asientan sobre la base de los derechos y privilegios obtenidos por los individuos. En la medida que un constructor quiere realizar un cambio, debe estar atento a la "lógica irrefutable". La duda puede convertirse en el eslabón más fuerte de una cadena que irónicamente, la vuelve más débil.

- Si me permite, profesor Flowers, - dijo Yung reconociendo su inesperado exceso de protagonismo en el encuentro - quisiera hacer otro breve comentario.

- Adelante, profesor, tiene nuestra atención.

- Creo conveniente, comentar un principio insoslayable de la comunicación que ayuda a aumentar la lógica irrefutable. Existe un viejo proverbio japonés que dice así: si en un bosque cae un árbol y nadie en su caída lo escucha o lo ve, ¿existió comunicación? La respuesta aunque sencilla, no siempre es obvia: la comunicación no existió. Para que ésta exista, debe haber un receptor, alguien que pueda interpretar lo que es dicho. Si hay ausencia de receptor, hay ruido. Ocurre con igual exactitud con los errores típicos surgidos en un proceso de cambio. Cada equivocación, cada error, es un ruido. Relación equivocada o ausente entre políticas y procesos, medir velocidades y no ritmos, trabajar en las restricciones de efectos y no en restricciones de causas, se suman a los ejemplos que brindamos. Si bien sabemos que no pueden evitarse todos los errores, si debemos saber que pueden ser identificados y resueltos.

Pero, un error tremendo que un constructor no puede cometer es de inacabar procesos. Se afirma que "una tarea inacabada exige dos veces más energía y atención que un trabajo concluido", y es aquí donde podemos demostrar que al no terminar un trabajo, lo convertimos en ruido. ¿Comparte conmigo colega? - Yung, observando a Bill -.

- Totalmente profesor. Siento que describió un tema tan obvio, que a veces no lo vemos. Gracias.

Flowers, sonriendo como gesto de agradecimiento prosiguió diciendo:

- Como les mencioné en el mapa conceptual de las dificultades que enfrentarán los constructores, deben aprender que no es suficiente conocer el camino en el proceso de cambio. La maduración y experiencia de los constructores radica en no perder la orientación de su labor, emitiendo opiniones, ideas y juicios poco elaborados, en tiempos y en circunstancias desatinadas. Pues de esa forma oscilarán sus actitudes como un péndulo, rectificando o ratificando reflexiones, que irrevocablemente los harán perder influencia y confianza. Es entonces cuando estos procesos de cambio, que comienzan firmes, terminan en simples impulsos pasionales y desmotivantes.

En su contrario, para impulsar el cambio bajo condiciones de ambigüedad, los constructores deben focalizarse en primer término en aquellas variables que pueden controlar.

- Profesor, - levantó su voz Karo, el colega Coreano -, le pido me oriente en lo siguiente: ¿por qué los constructores deben en primer término trabajar sólo con las variables controlables? ¿No es una manera de disminuir la energía y propósito de sus trabajos y responsabilidades?

- Comenzar por aquellas variables no controlables, aquellas que tienen incidencias políticas y fuerzas internas complejas de administrar, sería poco inteligente. Un buen constructor sabe que en la medida que modifique la relación entre las variables, sabrá exactamente como funciona

El privilegio de pensar

el sistema organizacional. Colocar un coto en los procesos, muestra exactamente lo latente del funcionamiento del sistema.

Es allí donde la preparación de los constructores, debe contemplar la habilidad para reconocer y aún para crear métodos que puedan facilitar y expresar esas relaciones que edifican el mundo del cambio. Así es que a medida que el proceso...

- Disculpe profesor, - interrumpió respetuosamente mi colega Carmen - tengo dudas con respecto a su comentario.

Flowers y Yung la miraron, como invitándola a proseguir.

- Usted mencionó relaciones entre variables. Estoy segura que esas relaciones podrían ser dinámicas o estáticas, y que en ambos casos, deben estar asociadas a las formas de pensar y de actuar de las personas. Bajo esa mirada, mi interrogante es este: ¿cómo identifico esas relaciones?

Yung, tomando la palabra, respondió:

- Para intentar contestar su pregunta, es preciso entender por qué algunas personas modifican conductas y por qué otras no. Para las relaciones estáticas, los cambios son una forma de adaptación en donde las normas inducen y estimulan la adopción de un hábito. Un ejemplo claro, lo tenemos aquí hoy, donde el profesor Flowers modificó el ámbito físico de nuestro encuentro. Esta "adaptación" temporal, modificó los hábitos tradicionales, pero tiene débil efecto sobre la personalidad, no ocasiona el surgimiento de nuevas tendencias en el comportamiento o en el carácter.

Por otro lado, las relaciones dinámicas, son aquella especie de adaptación que ocurre cuando un individuo modifica sus creencias e ideas. Por ejemplo, tomemos un discípulo de un gran maestro. Este discípulo obedecerá y respetará las decisiones tomadas, tal vez sin cuestionamientos, convirtiéndose en un hombre virtuoso al sentir que puede comprender a quien admira. Con el tiempo, hay algo que ocurrirá dentro de sí. Puede desarrollar una intensa pasión o rechazo por lo que ha aprendido, o hacia el sistema que lo contiene. Pero de cualquier manera, tome el camino que crea más conveniente, la estructura de su carácter sufrió un cambio que lo constituyó en un factor dinámico.

- Gracias profesor Yung – agregó Flowers -. Como siempre nos ofrece respuestas muy claras.

- Profesor – inquirió el compañero más delgado y alto de la clase – si no le molesta, podría continuar y finalizar sus comentarios acerca de por qué los constructores deben en primer término trabajar solo con las variables controlables.

- Le pido disculpas, colega, pero a veces surgen cuestionamientos que necesitan ser resueltos para evitar dar una intencionalidad no deseada al significado de un concepto.

A medida que el proceso de cambio se desarrolla, los métodos para ponderar las complementaciones y resolver las oposiciones variarán. Algunas complementaciones pueden volverse oposiciones y estas últimas pueden volverse complementaciones. Los constructores deberán estar preparados emocional y técnicamente para poder sobrellevar estas disfunciones. Los constructores también deben saber, que toda transformación y cambio, suele conducirse bajo presiones, aunque el objeto central sea el desarrollo. No ha habido ni habrá verdaderos cambios sociales, donde el proceso no conlleve dolor, dificultades en su comprensión y necesidad de fe. Sin ella, muchos procesos de cambio hubiesen fracasado.

El privilegio de pensar

- Doctor, en alguna de sus clases – parándose de la silla Bartolomé, un compañero de talla pequeña y de acento texano -, mencionó el término de Verdad Exagerada. ¿Podría comentarnos su definición?

- Una verdad exagerada, son verdades relativas convertidas en verdades absolutas. Hechos, acciones y afirmaciones que agregan connotaciones, supresiones y/o complementos, propios de quien los describe, que en sí armonizan un equilibrio impreciso entre lo auténtico y lo insidioso, acentuadas por el desconocimiento del otro.

Esas verdades exageradas, en definitiva, pueden ser todavía más peligrosas, cuando la propia organización por ignorancia, colabora con ellas y debilita la conexión entre los constructores, la estrategia, el conocimiento y las mediciones. De esta manera, los constructores inocentes de lo que sucede, quedan aislados del proceso. Sienten que trabajan como hidalgos Quijotes en aventuras perdidas.

Tanto aquellos que se encuentran a favor del cambio, como aquellos a favor de la estabilidad, exageran "verdades" de tal manera de debilitar o fortalecer las lógicas de los constructores. No pueden ser refutadas, debido a que las descripciones, no son falsas. Están fundamentadas en hechos reales, que concatenados con una intencionalidad determinada, parecen mostrar la realidad de una manera conveniente.

- Entonces, profesor, el "principio de lógica irrefutable" ¿siempre descansa en realidades exageradas, nunca en mentiras? – preguntó Albert, el único pelirrojo de la clase -.

- Definitivamente. Jamás el principio de lógica irrefutable trabaja sobre mentiras. Serían sencillas de descubrir.

Flowers, retomando el discurso prosiguió.

- Esta es una de las charlas en donde hemos aprendido, entre otras cosas, la diferencia entre velocidad y ritmo. La velocidad de las agujas del reloj determinan, sin error, la cantidad exacta del espacio compartido y la agilidad de las preguntas, marcaron la armonía del ritmo de clase. Y de esta forma hemos llegado al final.

Nos vemos el próximo martes, en nuestro último encuentro. Recuerden que es la audiencia pública y espero verlos a todos allí. Su presencia será fundamental para mí en la difícil tarea de ser examinado.

- Esto me recuerda, - interrumpió Yung -, una fábula que creo oportuna hacerles llegar. Profesor Flowers, ¿me permitiría honrar a Esopo en esta clase?

Flowers, tomó asiento, sonrió y dijo:

- Esopo, según una tradición muy difundida, nació en Frigia, aunque hay quien lo hace originario de Tracia, Samos, Egipto o Sardes. Vivió como esclavo del filósofo Janto y posteriormente de Jadmon hasta que consiguió su libertad, comenzando su faceta de fabulista con la ayuda del rey de Lidia, Creso, quien le cobijó.

Sus escritos, que generalmente solían utilizar animales con características psicológicas humanas, emulaban por la sátira y crítica a las normas morales y éticas de los personajes y colectividad de su tiempo. Para hombres de tanto talento, siempre hay lugar en mi clase. Profesor, nuestros oídos están alertas y expectantes.

Yung, quedó solo, parado frente al grupo, mudo por un instante, como queriendo recordar con detalle el cuento. Tomó una silla, la giró y se sentó apoyando su pecho contra el respaldo.

El privilegio de pensar

... Una víbora acostumbraba a beber agua de un manantial, y una culebra de agua que habitaba en él trataba de impedirlo, indignada porque la víbora, no contenta de reinar en su campo, también llegase a molestar su dominio. A tanto llegó el enojo, que convinieron en librar un combate: la que consiguiera la victoria entraría en posesión de todo.

Fijaron el día, y las ranas, que no querían a la culebra, fueron donde la víbora, excitándola y prometiéndole que la ayudarían a su lado. Empezó el combate, y las ranas, no podían hacer otra cosa, sólo lanzaban gritos. Ganó la víbora y llenó de reproches a las ranas, pues en vez de ayudarle en la lucha, no habían hecho más que dar gritos.

A lo cual respondieron las ranas:

- Pero compañera, nuestra ayuda no está en nuestros brazos, sino en las voces. En la lucha diaria tan importante es el estímulo como la acción. Dios los bendiga – exclamó Yung –, finalizando el encuentro.

- Que así sea – dijo Flowers acompañando el deseo de Yung -. Nos vemos el viernes en la audiencia pública. No falten. Su presencia y sus voces serán un verdadero estímulo para mis respuestas.

El privilegio de pensar

Capítulo 19

Insólitas preguntas, insólitas respuestas

Había pasado muy poco tiempo de las 08.00 de la mañana, hora exacta en la que había dejado la casa de Juan. Me dirigía como siempre a la universidad, sabiendo que este día sería distinto, pues las charlas con Flowers finalizarían de un modo inesperado, pero decididamente atractivo. Nunca había participado de una audiencia pública, en donde los profesores titulares de todas las cátedras eran "examinados" por colegas de distintas disciplinas, elegidos al azar.

Me parecía muy interesante, considerando que el objetivo buscado era desarrollar el interés en los estudiantes sobre el valor del conocimiento y la constancia en los propósitos de mejora y superación personal. Tal como nos había hablado Flowers el primer día de clase.

Mientras manejaba, en absoluto silencio, pues aún no había encendido la radio, meditaba acerca de estas intervenciones públicas en las cuales obligan a los profesores a investigar y dedicar su labor plena hacia los alumnos. Permitía a los profesores participar despreocupados por la pérdida de la legitimidad de sus categorías académicas, aunque sí ellos vislumbraban, que si no se encontraban preparados, la pérdida de imagen docente podría ser nefasta. Este "concurso", como lo llamaban de manera informal, se extendía por un período de dos meses, si bien la presentación de cada docente respondía como máximo a dos horas.

Estacioné el vehículo donde siempre, en la cochera #11 y me dirigí al salón asignado para el evento, caminando a paso ligero las calles sinuosas, siguiendo las señales que indicaban el nombre del salón. Atravesé varios pabellones y pasillos hasta llegar. No fue difícil identificar el lugar, pues a unos cien metros se podía ver cantidad interminable de gente esperando ingresar. Por suerte, los alumnos cuyos profesores disertaban ese día, teníamos el privilegio especial de ser guiados hacia un portón lateral de hierro artístico, que daba ingreso hacia una de las puertas traseras del auditorio.

Quedé maravillado con el aire distinguido con que nos recibían a pesar de la cantidad de público que esperaba por ingresar. El orden, la pulcritud y la disposición para atendernos eran excelentes. Ese día, serían cuestionados cinco profesores y el segundo en escena era Flowers. Consideré que alrededor de las 11.10 hs. sería su participación, ya que el primer encuentro comenzaría a las 09.00 hs.

La mesa examinadora, según leí en el dossier, estaba compuesta por siete profesores de facultades distintas, Historia, Matemática, Filosofía, Management, Psicología, Sociología y Literatura. Era sencillo reflexionar que el único relacionado en forma directa con Flowers, al menos en temas de su saber, era el de Management.

Como era de esperarse, a las 09.00 en punto, el jurado comenzó a sentarse en los lugares designados, en forma semicircular y sobre el lado derecho del escenario. No había mesas, solo dos atriles en el centro, distanciados por un par de metros, manteniendo una línea paralela al borde del teatro. El escudo de la universidad, como siempre, en el frente de los atriles.

Luego de las presentaciones formales del jurado y del agradecimiento propio, invitaron con un tono más que cordial al primer disertante de la mañana, el profesor de matemática Charles Dominic. Le indicaron que su lugar era el atril que se encontraba sobre la izquierda y que desde allí, debía dar sus respuestas sin apoyo alguno de medios informáticos, papeles, gráficos, etc., solo con el uso de la palabra. Por un momento, recordé las peleas de box, donde los árbitros tienen la obligación de comentar las reglas aunque ya todas las conocen. Lo bueno de ello, es que el clima era distendido, pero inquietante.

El privilegio de pensar

Cada profesor jurado debía interrogar al disertante acerca de un tema a su elección, con la única consigna de que dicho tema se encontrara relacionado con la especialidad del profesor invitado, de tal manera que le permita contestar dentro de los límites de la ciencia a la que pertenece, pudiendo ampliar a su voluntad la respuesta con conceptos de otras ciencias.

El moderador a cargo, dio comienzo al concurso agradeciendo la presencia de distinguidas autoridades de la universidad, profesores, alumnos y profesionales egresados de esa casa, como así también, a profesionales, profesores y estudiantes invitados de otras universidades.

El profesor Dominic, después de la presentación, se levantó y se acercó a su atril dispuesto a responder. Cada uno de los profesores del jurado, en forma secuencial de acuerdo a la indicación del moderador, realizó las preguntas pensadas para la ocasión. A pesar de que mi conocimiento de la matemática es muy primitivo, debo reconocer y admirar la forma en que Dominic fue expresando sus conceptos y la espontaneidad de sus deducciones. Había creado un clima tan ameno que cuando finalizó, los aplausos fueron eternos. Su labor fue impecable. Cuanto más escuchaba los comentarios sobre Dominic, mi mente más se concentraba en el segundo expositor, mi amigo Thomas Flowers. La presentación y defensa de Dominic había realmente conquistado a los asistentes.

Pensaba que ocurriría si Flowers fracasara en alguna de las respuestas o si sus nervios lo traicionaban. Al unísono recordé una frase de un viejo libro árabe que alguna vez había leído, decía "quien no confía en sí mismo, no merece la confianza de los otros", y él era un hombre que confiaba en sí mismo; me lo había demostrado muchas veces.

Con agradecimientos y aplausos se retiró el profesor Dominic, dando paso al siguiente experto, a quien el moderador llamó puntualmente: demos la bienvenida, dijo, al profesor de Recursos Humanos, Dr. Thomas Flowers,

Bajo una lluvia de aplausos, Flowers sin decir una palabra, ingresó al escenario, saludó levantando su mano derecha con gesto amable. Se acercó al atril, apoyó sus manos abiertas sobre el borde y quedó parado firme con su traje azul.

- Profesor Flowers, bienvenido – lo saludó el moderador, cuyo apellido era Yakes.

- Gracias, estimado colega. Es un real honor estar aquí compartiendo este espacio de pensamiento y meditación que todos, quienes amamos la educación, creemos necesario e imperioso mantener vivo.

- Así es Profesor. Ese es el propósito de nuestra universidad, colaborar para una vida de permanente aprendizaje. Por ello, no tenemos dudas que los profesores aquí presentes podrán demostrarnos ese esfuerzo constante sobre el arte del pensamiento y la reflexión. Si está preparado Dr. Flowers, y debiendo respetar el protocolo y el tiempo, invitaré al primer especialista a realizar la pregunta.

- Absolutamente.

- Quién se levantó, a marcha lenta, abrochando el botón central de su saco marrón, era el muy respetado profesor de historia, John Adir. Un hombre alto, flaco, de barba blanca, pelo canoso y lacio. Acercándose al micrófono, en voz lenta, sílaba por sílaba, como queriendo perfeccionar su tono para dar profundidad a su cuestionamiento., dijo:

- Estimado Profesor Flowers, como Usted sabe bien, todos somos resultado de la historia, así como de sus protagonistas. No existe posibilidad de analizar el hoy, sin contar entre nuestros conocimientos los hechos, personajes, sucesos y acontecimientos que han transcurrido en este mundo, a los que llamamos historia. Es por ello, que para estudiar cualquier arte o ciencia, es

El privilegio de pensar

necesario estudiar a sus protagonistas más elevados, los que han dejado huellas imborrables en las ciencias, aún en las jóvenes como el Management. Por lo tanto, mi pregunta es la siguiente: ¿puede profesor hablamos sobre pensadores reconocidos del Management que por su evolución en los pensamientos han sido criticados en su propio país? No obstante, me gustaría también que nos presente el caso de uno de ellos, que debió comprobar sus teorías en otras tierras lejanas a las de su país de origen.

Hubo un profundo silencio, esperando la palabra de Flowers que, con su sonrisa acostumbrada, respondió:

- Como bien Usted afirmó, el Management es una ciencia joven que, como origen científico, ha tomado de otras ciencias invalorable conocimientos y se ha alimentado de las corrientes más diversas. De hecho, también el Management se ha aprendido no solo de científicos y técnicos, sino también de artistas de los negocios que han creado organizaciones e imperios desde la nada. Por tal razón, deseo responder la primera pregunta con el pensamiento de un hombre, talentoso pero no académico, de origen Japonés, creador de un imperio empresarial que ha llegado hasta hoy y sigue creciendo. El nombre de su creador es Konosuke Matsushita.

El fenomenal crecimiento que llevó a Matsushita a colocarse tan alto entre sus competidores es un fenómeno digno de estudiar.

Matsushita se convirtió en una gran empresa que gana mucho más que dinero, y es probable que así continúe ya que se convirtió en un sistema organizacional que satisface las necesidades de la sociedad, clientes, ejecutivos y empleados y está "programada" para generar y adaptarse a los cambios necesarios que emerjan en el contexto.

En todo el mundo, construir una gran empresa, no una empresa grande, requiere mucho tiempo e implica objetivos complejos que atiendan a las necesidades de numerosos grupos humanos que, al mismo tiempo, concuerden con los valores de la cultura. Los factores que contribuyeron para el crecimiento de Matsushita y su actual situación como empresa líder, dan cuenta de una serie de características relacionadas con el arte gerencial japonés en acción.

El éxito de Matsushita de ninguna manera puede ser explicado simplemente como el empleo de "reglas" que, con tanta frecuencia, nos excusan de examinar crítica y detalladamente el éxito de las empresas japonesas. Matsushita no se distingue por el "consenso en la toma de decisiones" ni por la "comunicación de abajo hacia arriba". La empresa jamás contó con el apoyo financiero de un "zaibatsu", ni, como fabricante de bienes de consumo, fue alguna vez prioridad para el gobierno japonés a través de protecciones económicas especiales.

Su fundador, permanentemente violó las normas estratégicas hacia las cuales se orientaba la empresa japonesa en general. En lugar de utilizar el nombre Matsushita, como era costumbre en Japón, adoptó una marca: National, y la promocionó ampliamente con publicidad constante. En lugar de vender a través de los canales de representantes de fabricantes, creó sus propios canales de distribución y atendió directamente a los negocios minoristas. En lugar de una relación distante con ellos, les ofreció buenas políticas de financiamiento y constituyó un vínculo íntimo y continuo. Fue innovadora en la introducción de ventas a plazo y con el empleo de "ofertas del día" en los negocios minoristas. En síntesis, no sólo fue innovadora en la estrategia de comercialización sino que sus innovaciones tuvieron un carácter casi revolucionario para la época. Matsushita reconoció explícitamente la importancia de la participación en el mercado. Una vez que sus grandes niveles de producción generaron economías de escala, las reducciones de costos fueron trasladadas al consumidor a través de reducciones de precios.

La segunda parte de su pregunta, está dirigida hacia algún pensador que haya creado una metodología "revolucionaria" y que, como suele ocurrir con ellos, sus pensamientos no coinciden con la sabiduría convencional de una sociedad. Este es el caso de un doctor en física, experto en estadística llamado Edward Demming, conocido como el padre del control de

El privilegio de pensar

calidad. En la década del 50' comenzó el desafío único de trabajar bajo un concepto impensado hasta ese momento: aumentar los niveles de calidad, reduciendo costos.

Fue tanto el nivel de rechazo obtenido por los empresarios de su propio país, que decidió implementar sus teorías en otro país: Japón. Allí, trabajando con colaboración plena, logró desarrollar su teoría que aseguraba que aumentando la calidad de los procesos y productos, elevaría la competitividad y la productividad. Veinte años después, aproximadamente, los empresarios norteamericanos viajaban hacia Japón para conocer cuál era el secreto de éxito de los productos de ese país, pues no entendían por qué Japón con menor tecnología, realizaba productos de mayor calidad. Cuenta una anécdota, que cuando los primeros empresarios norteamericanos llegaron a Japón, preguntaron quien había sido el artífice de semejante avance. Los japoneses les hablaron de Deming, a lo cual los norteamericanos preguntaban: ¿podemos hablar con ese Japonés? Su aporte ha sido tan significativo en el mundo, que las teorías de mejoramiento continuo y calidad han sido aceptadas por el universo empresario. Pero como es su costumbre, el pueblo Japonés le brindó su homenaje, inmortalizando su figura a través del premio nacional a la calidad que lleva su nombre.

El moderador miró al profesor Adir, quien comentó:

- Profesor Flowers, mi pregunta ha sido respondida con precisión académica y exactitud histórica. No tengo nada para agregar.

Pensaba desde mi asiento sobre la respuesta brillante de Flowers, pero también sabía que le faltaban aún seis interrogaciones más.

- Gracias Profesor Adir – comentó el moderador -. Terminado el primer tramo, el profesor Yakes, invitó al segundo profesor, el Dr. Harper, a exponer su pregunta.

Este profesor de filosofía, había sido docente en varias universidades prestigiosas en los Estados Unidos, como así también en Japón, Reino Unido y Francia, aunque vivía en los Estados Unidos desde hacía varios años, residiendo en la misma ciudad donde se encuentra la universidad. Como filósofo por convicción o quizás por casualidad, usaba barba como sus antiguos maestros, al menos así los recordaba, de estatura media, robusto y a simple vista, un poco excedido de peso.

- Profesor Flowers, - comenzó diciendo - he escuchado su primera respuesta y me han parecido sumamente interesantes sus conceptos y anécdotas. Es por ello que mientras lo escuchaba, decidí cambiar mi pregunta de modo que pueda relatarlos, de acuerdo a su experiencia lo siguiente, ¿qué virtudes los empresarios y trabajadores deberían cultivar para mejorar su integridad y relación laboral que, por razones contextuales, muchos de ellos han soslayado? Si es posible, mencione al menos cinco y relacione tres de ellas con el pensamiento de un maestro filósofo de la antigüedad, a su elección y preferencia.

Flowers, serio, meditó unos instantes y prosiguió.

- Si existe algún concepto estudiado, controvertido y complejo en la historia del hombre, es la virtud. En su definición etimológica, significa fuerza, potencia, capacidad para hacer algo. Entonces, definida de ese modo general, la virtud es, respecto de una cosa, lo que completa la buena disposición de la misma, lo que la perfecciona. Tal noción de virtud es trasladable al hombre. La virtud es un hábito, una cualidad que depende de nuestra voluntad, y tomando el pensamiento de Platón, "la virtud cardinal del hombre es la sabiduría práctica o prudencia".

Pero una de las virtudes de la que los hombres nos hemos alejado es la auto-disciplina. Es decir, no sabemos convertirnos en discípulos de nosotros mismos, haciéndonos cargo de nuestras acciones, desarrollo y decisiones, dominando de esa manera nuestro temperamento. Cómo

El privilegio de pensar

señalaba El filósofo: aprendemos a ordenar nuestra alma tal como aprendemos a resolver problemas matemáticos o jugar a un deporte: mediante la práctica.

La auto-disciplina, cuando se encuentra en su estado de madurez, lleva al desarrollo de otra virtud digna de admiración: la responsabilidad. La responsabilidad significa capacidad de responder, de dar cuenta de nuestros actos. Como definió alguna vez James Madison "la responsabilidad, para ser razonable, se debe limitar a los objetos dentro del poder de la parte responsable, y para ser efectiva debe relacionarse con operaciones de ese poder". Las personas que no han alcanzado la madurez aún no son plenamente dueñas de sus poderes. En palabras de El filósofo: llegamos a ser lo que somos como personas, mediante las decisiones que tomamos. Es en definitiva, la responsabilidad, es decir, "la aceptación de ser lo que hemos hecho de nosotros mismos, rechazando las falsas excusas".

La relación que mueve a los hombres a unirse bajo un mismo objetivo es la consecución del mismo. La felicidad, entonces, según El Filósofo, reside en alcanzarlo con actividad tanto física como mental. A esa actividad física y mental la llamaremos laboriosidad o virtud del trabajo, virtud que engendra esfuerzo y capacidad. El trabajo es aquello a lo que nos dedicamos, a lo que consagramos nuestras energías para lograr algo. En este sentido el trabajo no es la tarea de ganarnos la vida sino aquello que hacemos de nuestra vida. Por lo tanto, bajo esta concepción, lo opuesto al trabajo no es el ocio, el juego o la diversión, sino la pereza, el hecho de no invertir en nuestras actitudes y aptitudes.

Para llevar a cabo estas virtudes mencionadas hasta aquí, estoy seguro que necesitaremos perseverancia y honestidad con nosotros y con los demás, debiendo enfrentar situaciones difíciles y a veces terribles, así como resistir contra ellas. Es por ello indispensable contar con una virtud más: la Valentía. La valentía no debe ser confundida con la temeridad, sino con la estimación justa del peligro. Ya Herman Melville, decía con sabiduría, en un pasaje de Moby Dick, donde Starbuck, el primer oficial del Pequod, interpela a la tripulación:

- ..."No toleraré en mi buque a ningún hombre que no tenga miedo de una ballena"...

Al habituarnos a afrontar situaciones terribles y resistir contra ellas, nos volvemos más valientes y cuanto más valientes somos, más capacidad de resistir el dolor contra ellas tenemos". Como decía El filósofo: "Nos volvemos valientes al realizar actos de valentía".

Hemos señalado entonces, de acuerdo a lo que me solicitó, las virtudes de la prudencia, la auto-disciplina, la responsabilidad, la laboriosidad, la valentía, la perseverancia y la honestidad, que suman un total de siete, número que escogí como resultado de la suma del tres, que significa lo divino, y el cuatro, que simboliza el mundo material; aunque solo expliqué en forma breve cinco. El Filósofo, del que hice referencia en la explicación de las cinco primeras virtudes, es el gran Aristóteles, discípulo de Platón, al que en la antigüedad llamaban de esa manera.

Tomando el micrófono, el profesor Harper añadió:

- Estoy más que complacido con su respuesta. Ha tenido la virtud de la sencillez y con dignidad ha elevado el nombre del sabio Aristóteles. Ha además, conseguido en su discurso, la invalorable sensación de la amistad entre el pensamiento y el trabajo.

Yakes, tomando el micrófono comentó:

- Muchas gracias profesor Harper. Me permito entonces pasar a presentar al tercer profesor, con Uds. la Doctora en sociología Etta Bennet.

El privilegio de pensar

Si alguien debiese llevar el seudónimo de "Elegante", ésta era la doctora Bennet. Alta, rubia, de cuarenta años, lucía un traje blanco immaculado. Su rostro, que había olvidado el paso del tiempo, se mostraba radiante, como esperando el momento de interrogar al profesor.

- Profesor Flowers, es un gusto tenerlo aquí esta mañana. Hace tiempo que compartimos nuestro trabajo en la Universidad, pero pocas veces hemos tenido la posibilidad de intercambiar opiniones. Será un placer para mí poder escuchar su respuesta. Mi cuestionamiento reside en una duda, que como socióloga y estudiosa de las culturas y relaciones de los hombres, busco indagar cada vez con mayor anhelo. La cultura, como resultado de nuestras creencias, valores, costumbres, derechos y privilegios, señalan nuestra manera de pensar y comportarnos. Es entonces, que esos comportamientos promueven las acciones de los hombres y gestan pensamientos. Mi pregunta es la siguiente: ¿puede Usted comentarnos, si es que existe, alguna metodología de Management que haya incorporado los valores y creencias de un pueblo, de tal modo que pudiera ser aplicable para la mejora de un sistema de relaciones sociales, o por llamarlo de otra forma, de una organización? ¿Podría ilustrarnos con un ejemplo sencillo?

Flowers, no contestó, agachó su cabeza y quedó callado por unos segundos. Luego argumentó:

- Sería poco inteligente no aceptar su afirmación. El pensamiento de los hombres es afectado siempre por la cultura a la que vivencian y pertenecen. Sería inútil estudiar al hombre fuera de su ámbito, pues ambos el hombre y su ambiente, se influyen mutuamente. Existen casos en donde los pensamientos de los hombres, crean teorías y metodologías que mezclan sus valores y creencias, con sus formas de trabajo y disciplina. El caso que recuerdo se relaciona con una forma de pensamiento que en el Management se la denomina "Mejora Continua". La mejora continua es hacer las cosas hoy mejor que ayer, es comprender que la forma en que hacemos las cosas hoy, por mejor que parezcan es obsoleta y mediocre y que es obligación buscar alternativas mejores momento a momento. Como método de trabajo, la mejora continua necesita para ser aplicable, facilitarle instrumentos que operen como modeladores de la realidad, y en la medida que sea posible, medir sus avances con la mayor precisión. Una de las metodologías de la mejora continua es la "Gestión de Calidad", que utiliza herramientas que permiten su implementación y desarrollo, que en el vocabulario general de esta metodología se definen como las siete herramientas de la calidad. Estas "siete herramientas", son el resultado de la cultura oriental que de acuerdo a algunas leyendas, expresaban que los samuráis japoneses poseían "siete armas" para combatir y vencer a sus enemigos.

Con el afán de vencer a la mediocridad, que es el mayor enemigo de la competitividad, los japoneses incorporaron a los procesos de mejora continua "siete herramientas", emulando así sus antiguas creencias populares.

Espero, Doctora Bennet, haber podido responder con atino a su pregunta.

- Las respuestas que acaba de formular demuestran, profesor Flowers, una excelente preparación. Estoy plenamente satisfecha con su respuesta, profesor. Gracias.

El auditorio ya comenzaba a murmurar acerca de Flowers. Había deslumbrado con sus comentarios y respuestas de una forma poco usual. Pero, como era costumbre, nadie podía aplaudir hasta no ofrecer la última respuesta.

Yakes, que se encontraba fuera del escenario, dejando entrever la intención de que sólo los actores principales pisen las tablas, se acercó al centro del tablero y prosiguió:

- Quisiera invitar ahora, al Profesor Shapiro, para que realice la próxima pregunta. Dr. Shapiro, por favor.

El privilegio de pensar

De traje gris, carpeta en mano, anteojos y pelo negro muy corto, caminó hacia su atril con una sonrisa enorme mirando a Flowers. Parecía sincera y singular. Era extraño, aunque no advertí sorna o burla en esa postura de mirar fijamente al interlocutor cuestionado. Frente al micrófono habló así:

- Querido Thomas, - y mirando al auditorio prosiguió - me permito llamarlo así pues él ha sido mi colega por muchos años en otra universidad. Cuando me convocaron para este programa de cultura y educación, acepté venir debido a que me encontraría después de un largo período con mi colega y amigo Flowers. Una cantidad indeterminada de veces hemos discutido temas de Management y, en especial, los problemas que los gerentes enfrentan en las organizaciones por carecer de liderazgo. Existen millones de gerentes, pero pocos líderes reales. En el desempeño de las tareas y responsabilidades de un gerente existen múltiples condiciones que debería cubrir e impulsar, entre ellas, el arte de la inteligencia. En consecuencia mi pregunta, que entiendo abrirá un debate posterior entre quienes amamos el Management, es la siguiente: ¿podría darnos su opinión sobre qué papel debería desempeñar la razón intelectual de un gerente en las organizaciones?

Flowers, mirándolo fijamente respondió:

- Ante todo, querido amigo Edgar, gracias por estar aquí. Es un placer y un orgullo volver a verte. Pero si de algo me lamento antes de comenzar a ofrecer mi respuesta, es no haber incluido entre las siete virtudes que mencioné, una que acabas de recordar a este viejo colega: la amistad.

Aceptemos entonces que la razón de ser de los intelectuales estriba precisamente en un tipo específico de agitación que consiste, sobre todo, en la modificación del propio pensamiento y el de los otros. El papel de los gerentes intelectuales no consiste en decirles a los demás lo que deben hacer. ¿Con qué derecho podrían hacer esto y luego pedir responsabilidad en sus tareas? El trabajo intelectual de un gerente no consiste en modelar la conducta de los demás, estriba más bien en cuestionar, a través del análisis y la autocrítica, los terrenos propios donde difunde sus conocimientos y competencias, en sacudir los preconceptos, modelos mentales, acciones y hábitos, en cuestionar la sabiduría convencional, los métodos de evaluación y medición y sí a partir de allí, replantear los problemas, buscando las causas subyacentes que los crean, desarrollan y mantienen. Ese cuestionamiento radical continuo, que implica la modificación del propio pensamiento y la recepción de los otros con tolerancia y paciencia. Si lográramos discernir cuál es el verdadero valor de nuestros pensamientos, de alguna manera, trataríamos de buscar con mayor detenimiento un camino que nos acerque a los objetivos que hemos escogido.

El Dr. Shapiro, sin dejar de estar concentrado en la respuesta obtenida, argumentó:

- No esperaba otra respuesta de ti, mas que la agradable sorpresa de sorprenderme. Gracias querido Thomas.

Y sin vacilar, se acercó, lo abrazó y aunque existía una costumbre arraigada de omitir los aplausos hasta el final, la audiencia no pudo contener la emoción que esos dos colegas habían irradiado.

- Yakes, ordenado y prudente, se arrojó rápido al escenario y agradeció ese gesto de "amistad" entre colegas y la admiración que ambos manifestaron entre sí. Sin más continuó con su comentario.

- Es imposible abstenerse frente a tanta emoción y profunda amistad, hecho que enaltece este programa de educación y cultura. Pero el evento debe continuar. Si el profesor Flowers lo aprueba invitaré al siguiente profesor.

El privilegio de pensar

- Con mucho gusto, Profesor Yakes. Adelante.

- Me gustaría convocar ahora, a la Doctora Susan Bornelli, profesora de lengua y literatura. Doctora, adelante por favor.

Con una sonrisa llamativa, al igual que la doctora Bennet, la profesora Bornelli, caminó hacia el atril. Lucía un vestido rojo, con un chal blanco, que me recordó a los que usaba mi tía Elena, aunque menos prolongado. Su figura, quizás por ostentar algunas experiencias más que la doctora Bennet, hacía brillar algunos frunces en su cara, pero con el esplendor y coquetería de una verdadera dama. Fue entonces al llegar al atril, cuando sugirió su cuestionamiento.

- Profesor, estoy segura de que quienes lo hemos escuchado atentamente en este recinto, hemos comprendido cómo el espacio del tiempo es marcado exclusivamente por sus respuestas. Un hombre de cultura generosa, siempre es bienvenido entre los hombres de ciencia y más aún entre aquellos que amamos la literatura. Este arte, milenario, que moviliza a los hombres y mujeres a expresar sus ideas y creencias y perpetuarlas en las páginas de la historia, ha servido a los hombres ilustrados y cultos para explicar en forma sencilla lo que a otros mortales les resulta muy difícil y complejo. Es por ese motivo, estimado colega, que le pido nos explique mediante un cuento, parábola o fábula, dos casos en donde el cambio sea protagonista, atendiendo a las siguientes consignas. El primero, deberá mostrarnos un cambio profundo en donde la transformación no haya sido exitosa. El segundo, en donde pueda demostrarse que ante un mismo problema, tres especialistas lleguen a distintas conclusiones, pero con la condición de que sólo uno de ellos alcance la verdad utilizando, además de sus conclusiones científicas, la sabiduría y el sentido común. Lo escuchamos profesor Flowers.

Absurdo, exclamé en mis adentros ¡cómo le puede preguntar semejante cosa!, no puede ser. ¡Es una locura! ¡Paren la pregunta!... estaba enojado. Sin embargó, sin dejar de observar a Flowers ví que tomó una lapicera de su bolsillo interno derecho del saco, como recordando algo. La miró fijamente a su interlocutora y la abordó con voz ronca manifestando:

Cuenta una leyenda, que la hormiga actual era en otros tiempos un hombre que, consagrado a los trabajos de la agricultura, no se contentaba con el producto de su propio esfuerzo, sino que miraba con envidia el producto ajeno y robaba los frutos a sus vecinos. Indignado Zeus por la avaricia de este hombre, le transformó en hormiga. Pero aunque cambió de forma, no le cambió el carácter, pues aún hoy día recorre los campos, recoge el trigo y la cebada ajenos y los guarda para su uso. He allí, que podemos observar un caso donde el cambio profundo, castigo si los hay, no pudo transformar para bien el carácter de aquel hombre y por lo tanto, su conducta desviada.

En uno de mis viajes a Sudamérica, usted me ha inspirado a recordar ese relato sobre un médico de niños que pasaba todas las mañanas camino al hospital, por un conventillo, en cuya puerta jugaban cotidianamente un grupo de niños. Un día su ojo experto echó de menos a uno, volvió a notar su ausencia durante algunos días y se detuvo a indagar.

- ¿Y el rubio? – preguntó.

- Está enfermo, señor.

Y en efecto; conventillo abajo, en la última pieza, tirado sobre unos trapos, pálido, enfermo, estaba el rubio. A su lado, la madre, una obrera.

- ¿Quién cuida a este niño?

- Dos personas. Un curandero y un enfermero.

- ¿Y qué le han diagnosticado?

El privilegio de pensar

- Es un poco confuso para mí. El curandero, dice que tiene mal de ojos y el enfermero, que puede tener un problema en su hígado.
- Señora, desde hoy lo cuido yo.
- Y, ¿quién es Usted?
- Ricardo Gutiérrez, el Dr. Ricardo Gutiérrez.

Horas más tarde, el generoso médico, volvía trayendo él mismo los remedios. Los remedios eran juguetes, una profusión de juguetes, y cuando se retiró, dejando a su rubio sano y bueno entre los autos y muñecos que parecían sonreírle fraternalmente, como sí también ellos sintieran la dicha inefable de transmitir un poco de felicidad, dio este diagnóstico que sólo podía darlo un alma sabia y filantrópica:

- Su hijo no estaba enfermo, señora. ¡Estaba triste!

En esta última historia podemos observar como un profesional, cuando conoce los límites de su entendimiento, pide ayuda a la sabiduría y al sentido común, para poder de esa manera, llegar a una conclusión más sabia de la realidad. Espero, profesora Bornelli, que mi respuesta haya podido satisfacer al menos, parte de su expectativa.

- Profesor Flowers, el problema que le planteé ha sido resuelto y ha reafirmado en mi corazón mis siempre saludables sentimientos de amor hacia la literatura y a las palabras, cuando se encuentran inspiradas por hombres talentosos y plenos de vocación por la educación y el arte. Mis más sinceras felicitaciones y admiración.

El profesor Yakes, sin decir nada, cabal e imparcial, invitó a participar al sexto profesor, cuyo nombre era Napoleón Hazlit, psicólogo. Al igual que el Dr. Harper, había dictado clases de psicología organizacional en distintas universidades de Europa, Asia y Sud América. De hecho, yo había participado en un seminario sobre modelos de pensamiento y percepciones que había dictado en la Universidad Nacional para la cual trabajo. Era además reconocido por su estatura y peso, pues su altura era superior al metro noventa, cuerpo de movimientos lentos, cuya robustez se expresaba en el ruido de sus pasos. Con aire grave comenzó su pregunta:

- Profesor, desde hace años entiendo que Usted se especializa en temas de cambio organizacional y resolución de conflictos y sé, pues me han informado, que ha dictado seminarios y conferencias en distintas latitudes de nuestro planeta. Su prestigio y conocimiento son distinguidos y así lo ha demostrado, sin duda, en esta casa de altos estudios. Es por ello, que queriendo aprovechar su experiencia e idoneidad, me gustaría formularle esta consulta: ¿qué aspectos perceptivos, de acuerdo con una clasificación arbitrada por usted llevan a los hombres a equivocarse en la toma de decisiones, sin importar su jerarquía, inteligencia, responsabilidad y nivel educacional?

Finalizada la pregunta, miré a Flowers y respiré hondo. Creo que lo hicimos al unísono. Sentí que ese rompecabezas que le habían planteado, lo había, por primera vez, perturbado severamente. Firme y observando a la audiencia, prosiguió:

- Existen ciertos errores o fallas característicos que forman parte natural del proceso de pensamiento. Son, a mi juicio, muy difíciles de evitar porque provienen directamente del mismo modo que funciona la mente. Algunas son sensoriales, otras son simples anomalías en la forma en que pensamos, pero lo que las hace tan peligrosas es que son invisibles, debido a que están interconectadas en nuestro proceso de pensamiento y carácter.

A todos nos gusta creer que tomamos decisiones en forma racional y objetiva. Pero el hecho es que todos tenemos creencias y estas influyen en nuestras decisiones. No debemos olvidar que en la toma de decisiones opera al menos dos factores: el proceso utilizado y la mente del

El privilegio de pensar

decisor. Ambos factores, si no se encuentran entrenados, podrían convertirse en un serio enemigo del sentido común.

En mi travesía por las empresas, he descubierto cinco clases de errores que, momento a momento, cometemos los individuos. En forma sinóptica, intentaré exponerles a continuación.

El primero de ellos, lo denomino "error mecanicista". Este error ocurre cuando pasamos de una idea a otra siguiendo una única pista. Cuando la mente considera una decisión, da un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las impresiones iniciales, estimaciones o informaciones, gravitan decisivamente sobre los pensamientos y juicios subsiguientes. En los negocios, son errores mecanicistas típicos: la tendencia a continuar siendo determinado por un evento pasado, intentar resolver conflictos sin analizar sus verdaderas causas o realizar una actividad considerando sólo las variables rutinarias. Por ejemplo, aumentar los niveles de stock considerando solamente las tendencias pasadas de ventas, capacitar personal sin considerar los resultados a que se quieren alcanzar, realizar un proceso de reducción de costos pensando únicamente en la desvinculación de personal. Si queremos incorporar un ejemplo casi ridículo, podríamos describir la forma convencional en que muchos docentes todavía siguen ofreciendo sus clases. Exposiciones magistrales que impiden la interacción de los alumnos y donde la participación de éstos se activa solo en los momentos de examen, son ejemplos simples de un error mecanicista.

El segundo error, lo denomino "error de dimensión". En este caso la mente pasa de una idea a otra de un modo que parece válido, si se atiende exclusivamente a la denominación de las ideas, pero que no es válido si se tienen en cuenta las magnitudes implicadas. Como ejemplo, podríamos señalar lo que muchos políticos proponen: "para acabar con los delitos en la calle, deberíamos aumentar el número de policías en las esquinas de las ciudades". También son muchas las empresas en el mundo que no han sabido interpretar la dimensión de la competitividad internacional y han caído por haberla subestimado.

El "error de lo evidente", es el tercero. Es aquel que surge cuando se ha percibido algo que se cree conocido, pero al fin resulta ser algo totalmente diferente. Este error se hace evidente cuando la idea que nos hemos formado de algo no se ajusta a la realidad. Tenemos que saber que lo que nos parece evidente puede esconder dentro de sí, como un caballo de Troya, una sorpresa desagradable para nosotros.

Otro error muy común, y lamentablemente lo he visto en ejecutivos, es el "error de soberbia y la arrogancia". A diferencia de los anteriores, es un error enfocado en el futuro y no en el presente. Al aferrarse a la arrogancia, los individuos impiden y detienen cualquier mejoramiento de la idea para enriquecerla y madurarla más y más. Excluyen las alternativas soslayando otras ideas.

Los decisores tienen una fuerte tendencia hacia las alternativas que perpetúan el status-quo, protegiendo su ego para que no sea dañado o lastimado. Romper el status-quo significa que somos responsables y estamos expuestos a ser criticados, a arrepentirnos de la decisión tomada.

Esta trampa consiste en tomar argumentos que justifiquen las elecciones anteriores, aún cuando ellas dejaron de ser válidas. Por ejemplo, podemos continuar invirtiendo enormes esfuerzos en mejorar la performance de un empleado, cuando debemos aceptar que nos equivocamos al tomarlo. ¿Por qué nos cuesta tanto liberarnos de decisiones pasadas? Porque no tenemos el deseo consciente de reconocer errores. En un mundo incierto, en el cual ocurren eventos imprevisibles, las buenas decisiones pueden dar malos resultados. El error de los soberbios, es que necesitan estar confiando en la certeza de sus estimaciones, pues ellos se exponen, cuando las organizaciones no se encuentran maduras, a la disyuntiva ganar-perder.

El "error por omisión de expectativa", nuestro quinto y último error, se presenta cuando solo consideramos una parte de la información y de la situación, pero extraemos conclusiones que se

El privilegio de pensar

aplican a la totalidad de ella. Tomamos la parte por el todo. Ante una decisión, buscamos consejeros o evidencias que confirmen nuestro instinto o punto de vista, mientras que evitamos toda información que lo contradiga. Esta trampa no solo nos lleva a elegir la fuente de información, sino también a la forma en que la interpretamos, dando más peso a la que nos confirma que a la que nos contradice.

Hay dos fuerzas psicológicas fundamentales que operan en este caso. La primera es nuestra tendencia subconsciente a decidir lo que queremos hacer antes de pensar para qué queremos hacerlo. La segunda, es nuestra inclinación a realizar tareas que nos gustan en lugar de aquellas que debemos y necesitamos. A veces coinciden, debo admitirlo.

Estos fallos y errores que se producen en el proceso decisorio, son consecuencia de múltiples factores, como los mecanismos de defensa que los individuos tenemos frente a los cambios. Como mencionaba el profesor Napoleón Hazlit, son producto de nuestra percepción, a la que podríamos llamar "ese mundo exterior visto desde nuestro interior".

El profesor Napoleón Hazlit, escuchó la exposición a Flowers sin quitarle mirada, contemplando la templanza con que intentaba responder a su pregunta. Creo que al igual que varios de los que nos encontrábamos allí, presintió que su curiosidad interrogativa podía complicar una réplica digna y decorosa por parte de Flowers. Fue entonces cuando comentó:

- Profesor Flowers, antes de llegar a ser por primera vez jurado de este programa, he solicitado información sobre los profesores participantes a ser evaluados, con el objeto de conocer sus competencias y, de ese modo, preparar interrogantes sobre algunas cuestiones que pudieran conducirnos a nuevos pensamientos. Es por ello, que luego de haber escuchado sus apreciaciones me siento orgulloso de sumarme a mis colegas aquí presentes y ofrecerle mi más sincera admiración y respeto.

- Queremos agradecer sus apreciaciones hacia el profesor Flowers – prosiguió Yakes -. Este tipo de programas académicos siempre han deparado sorpresas extraordinarias que han enaltecido a esta casa de altos estudios. Si algo hemos aprendido en estos diez años ininterrumpidos que hacemos público este evento, es que esta categoría de docentes es una prueba inequívoca que el conocimiento es una fuente interminable de asombro y devoción. Por tal motivo, dentro de las ciencias y las artes, no podemos olvidar a aquella que ha enseñado conceptos eternos y profundos como el número y la unidad. Quisiera invitar, para finalizar la presentación del profesor Flowers, a la profesora de ciencias matemáticas Dra. Linda Welb.

Desde el asiento central de las sillas ubicadas en línea frontal a la audiencia, se levantó la Dra. Welb. Pelo recogido, anteojos claros, piel morena, alta, con botas hasta la rodilla, exhibía un saco negro cruzado y pollera marrón, la cual apenas cubría sus rodillas. Seria y formal, tal cual era su notoriedad, se dirigió a su plataforma y habló así:

- Si algo hemos aprendido en esta economía global, Dr. Flowers, es que la tecnología ha probado que los hombres en general, la educación superior y las organizaciones, no estaban preparadas para recibirla. El impacto en su velocidad, su expansión e influencia, han provocado nuevas formas de redes empresariales, fusiones y adquisiciones, consecuencia que obligó a las compañías a modificar sus costos, especialmente, en la mano de obra poco calificada.

Estas tecnologías han dado lugar a una nueva raza de empresarios y profesionales, a los que podríamos denominar, si me permite, analistas transnacionales que, si bien están asociados con una nación o región, en realidad actúan en el mercado mundial. De hecho, las fronteras y barreras que tradicionalmente han restringido el mercado global se están derribando a un ritmo vertiginoso.

Teniendo en cuenta estos cambios, muchas organizaciones están reestructurándose en torno a equipos y procesos para mejorar la relación eficiencia – eficacia, así como la flexibilidad, la

El privilegio de pensar

rapidez y el servicio. Es por ello que hasta observar y aprender más de esta economía, los trabajadores operativos sufrirán estas consecuencias. Esta reflexión, me lleva a formularle el siguiente interrogante: ¿podría explicarnos, utilizando una simple ecuación matemática, que tipos de trabajadores requerirán las organizaciones del futuro?

El auditorio comenzó a llenarse de un murmullo inquietante. Yakes, quien se encontraba en el centro del escenario, parado en el fondo, se acomodó la corbata y colocó sus manos unidas a la altura de su cintura, en la base de su espalda. El hombre que se encontraba a mi derecha, a quien desconocía, me golpeó con su codo, me miró y dijo en voz baja:

- Esta profesora acaba de sentenciarlo. Hasta aquí venía muy bien, un hombre simpático y de muchos recursos culturales. Justo fallar al final, lo lamento por él.

Lo insulté con un mirar irónica, pues mis conceptos a viva voz hubiesen provocado algún disturbio en la sala. Giré nuevamente mi cabeza, concentrándome sólo en aquello que me interesaba: escuchar la respuesta.

- Estimada profesora Welb – dando Flowers marcha a su respuesta -. El ingenio humano es infinito y, cuando amparado por la creatividad e intuición se consagra a las ciencias y artes, crea el espíritu que lo lleva a entender y resolver enigmas y contradicciones. Utilizando esa noble ciencia a la que usted enaltece con su idoneidad y competencia, la Matemática, intentaré contestar a su interrogante, por cierto, muy ingenioso.

Este nuevo tipo de organizaciones y redes, que se han reinventado en los últimos treinta años, generaron puestos de trabajo y funciones que eran desconocidas e impensadas hasta ese momento. De hecho, nacieron múltiples organizaciones no tradicionales que estimularon nuevos aprendizajes e investigaciones que obligaron a las universidades a recrear sus carreras, planes de estudio e incorporar los medios virtuales al aprendizaje. No es difícil darse cuenta que aquellas personas que contribuyan al desarrollo de la economía de un país y del mundo, estarán más cotizados y tendrán éxito. Otros, cuyos aportes sean menos valiosos, no lo lograrán. Tampoco lo conseguirán aquellos que se encuentren altamente capacitados, pero de acuerdo con los sistemas arcaicos de proliferación del conocimiento que la mayoría de universidades aun mantiene, es decir, profesionales con altas calificaciones pero con una casi nula visión práctica, que no logren identificar y resolver conflictos, como así también inmersos en preconceptos que los conviertan en pensadores rutinarios, encarcelados en visiones estrechas y amantes de su propia obsolescencia.

Es por ello, que estas organizaciones, agrupadas y caracterizadas por los escasos conceptos que ambos hemos vertido en este recinto, requerirán ser más eficientes y eficaces, contar con menos empleados, pero con competencias y habilidades sobresalientes y múltiples, y con niveles destacados, asociados sin duda a la productividad empresarial.

Bajo esta perspectiva, entonces podemos llegar a la siguiente ecuación matemática:

$$0.5 * 3 * 2 * 3 = \text{Productividad y Ganancia}$$

Traducido en términos no matemáticos, esto significa que para generar mayor ganancia y productividad en el mercado actual, se requerirá que la mitad de la fuerza laboral reciba el triple de capacitación, perciba el doble de salario y produzca tres veces más.

He intentado, profesora Welb, de la manera más humilde y dentro de mis limitaciones matemáticas, reflexionar en forma sinóptica utilizando la ciencia que sabios del talento de Eratóstenes, Pitágoras, Euclídes, Arquímedes, Newton, Leibiniz, Galileo, Pascal y Comte, solo por mencionar algunos hombres sobresalientes, han sabido enaltecer con dignidad y honor.

El privilegio de pensar

- Profesor Flowers, - en palabras de la doctora Welb – he escuchado y analizado su razonamiento y disertación durante estas casi dos horas que estamos compartiendo y debo admitir que reafirmo el concepto que todos los miembros de este jurado hemos alcanzado de usted. Hasta ha rendido homenaje a los ingeniosos matemáticos, geómetras y físicos que con sus descubrimientos enaltecieron y dignificaron las antiguas civilizaciones, consiguiendo elevar la dignidad humana. Entre ellos, mencionó a quien alguna vez dirigió la Biblioteca de Alejandría quien, a consecuencia de una enfermedad en sus ojos, quedó ciego y, por estar impedido de ver el cielo y abrumado por esa desgracia, tuvo una muerte poética y trágica. Muchos de nosotros, quienes buscamos incesantemente descubrir ese velo que nos impide indagar sobre la educación y la verdad, nos sentimos orgullosos de haber asistido aquí. Mis respetos hacia usted.

El auditorio, petrificado por la disertación final de Flowers y por la lección histórica de la Dra. Welb, parecía estar en trance. Yakes, tomó su carpeta y mudo comenzó a repasar, quizás buscando seguridad en los párrafos preparados para despedir al disertante. La Dra. Welb, quien se encontraba todavía en el atril, dándose cuenta de la situación, comenzó a despedir a Flowers con un aplauso individual que fue rubricado por el jurado y acompañado por una ovación por parte del auditorio. Parados, entre aplauso y aplauso, los comentarios sobre Flowers recorrían la sala. Hasta tuve que escuchar a mi vecino de butaca, quien me decía:

- ¡Te dije que este tipo sabía! Siempre estuve seguro que sus respuestas serían impecables. Le tenía fe a este tipo.

- Por supuesto, amigo, le respondí. Si algo percibí de ti es tu visión coherente de la situación.

Minutos después, Yakes, levantando su mano derecha, pedía a los asistentes silencio para poder finalizar la segunda parte del encuentro.

Estimados profesores, alumnos y público invitado, - dijo Yakes mirando a los concurrentes –, hemos llegado al cierre de este primer espacio en donde hemos confirmado una vez más la razón de ser de este programa de cultura y educación, al haber escuchado las exposiciones de los profesores Dominic y Flowers, que han sido un despliegue y una manifestación de responsabilidad aplicada al desarrollo y la investigación. Estos hombres han mostrado que el secreto de la energía de todas nuestras acciones consiste en estar seguros de los objetivos que queremos alcanzar. Pues al fijarnos objetivos, las vacilaciones se desvanecen en los momentos decisivos como este. Profesor Flowers, esperamos sus palabras finales.

- Querido Yakes, profesores, colegas, alumnos y amigos. Soy un hombre de sueños, educador por naturaleza y admirador de los verdaderos pensadores de la historia. Es por ello que quisiera pasarles un simple mensaje que me ha ayudado mucho: en momentos complejos como este, concéntrense en Uds., procuren una idea exacta de lo que quieran decir y expérenlo sin vacilar, porque procediendo así, vencedores o vencidos, serán siempre respetados. Gracias por estar aquí.

En medio del furor del aplauso incontrolable para despedir a Dominic y a Thomas, decidí irme. Me sentía orgulloso y honrado de ser su amigo. Pensaba, luego de haberlo escuchado, en el trabajo que le había enviado, pues restaba pocos días para juntarme con él para dialogar sobre los resultados alcanzados y despedirme de este país. Si bien ya estaba finalizado, necesitaba darle la pincelada estética final. En ese momento me acordé de Jorge un viejo cliente del estudio en Buenos Aires, quien siempre cuando necesitaba resolver un problema, caminaba solo por horas y decía: si permito que las ideas me sigan, tal vez puedan alcanzarme. Y así, como reflejándome en su comportamiento, decidí dejar mi huella por unas horas en el cemento gris de la ciudad.

El privilegio de pensar

Capítulo 20

Juan y su encuentro con Michael

La nieve alrededor de la Universidad era tan contundente en su inmensidad que parecía abarcar tanto como el cielo. En verdad, no sabía si era justo atribuirle tanta belleza, pero sí sabía que esa hermandad, cielo–tierra, generaba una armonía única en mi soledad. Armonía evitaba ser interrumpido por aquellas cuestiones habituales de deseos y preocupaciones que desaniman. No las quería. Necesitaba concentrarme en aquello que quería alcanzar.

Casi como un animal de costumbres, llegué al estacionamiento a buscar mi vehículo en la cochera #11, sin siquiera recordar la senda que había tomado. No recordaba nada. Pude distinguir a metros de distancia que una persona, parada frente al capó, me saludaba extendiendo su brazo derecho y moviendo su palma abierta en forma de semicírculo. Mis esperanzas de reconocerlo a la distancia derrumbaban mis hipótesis sobre quién podría ser. Poco a poco fui acercándome para observar quién era y darle con eso fin a mis dudas.

- Si, si soy yo Brother... – dijo Juan un poco fastidioso apenas me acerqué.- Renuncia a tus cuestionamientos. ¿Quién más podría esperarte? Vamos abre el carro que tengo frío.

Sentí cierto remordimiento por no haberlo distinguido en su momento. Se lo confesé. No pude evitarlo.

- Lo lamento mucho de verdad – le dije una vez más – no tuve mala intención, sólo es que venía pensando...

- Lo sé – suspiró Juan.- Sé cómo piensas. Tu mente estaba recitando nuevamente los comentarios que escuchaste de Flowers en su disertación. Es más, hasta estoy seguro que te preguntaste varias veces cómo llegaste al carro sin recordar el camino que habías tomado. ¿No es cierto?

- ¿Tanto se notaba mi ausencia? – le respondí sorprendido.-

- Son muchos años que nos conocemos hermano. No te olvides de eso. Hemos pasado por mucho y hemos tenido la paciencia de reírnos de nuestros defectos y disfrutar nuestras virtudes. Eso hoy es una ventaja.

- Siempre imaginé que resignarse a conversar, podría provocar un poder de conexión entre estados mentales. Y como tú dices, Brother, lo hemos podido lograr. Pero dime, ¿qué haces aquí?

- Abre el carro y te cuento mientras vamos a tomar un café. Hay un buen lugar en la esquina de la quinta avenida y la calle 47. En el primer piso, a esta hora debe haber poca gente.

El auto ya se encontraba en marcha y nos dirigíamos sin prisa hacia el lugar que me indicó Juan. Las máquinas barredoras de nieve trabajaban a pleno en todo el centro de la ciudad. Llegamos al café, subimos las escaleras de madera que se encontraban sobre el corredor a la derecha, que daba a la quinta avenida. Vimos que en el primer piso, tal cual Juan supuso, había poca gente.

El privilegio de pensar

- Juan hace un rato te pregunté qué hacías esperándome. ¿No estabas trabajando en el hotel?
¿Te pasó algo?

- Para nada, Brother. En realidad salí a mitad de la jornada, pedí permiso. Quería conversar contigo sobre un pedido que me hizo Michael.

- Te escucho. – Le respondí forzándolo a arrancar la rigidez de sus palabras.-

- Luego de la última charla que tuviste con él, me pidió en varias oportunidades que te invite de nuevo para seguir profundizando ciertos temas que tiene dando vueltas en su cabeza. A partir de lo que hablaron, él comenzó a hacer algunos cambios y a explicarnos conceptos sobre resultados, alineación, resistencias, cambio y otras cuestiones que ni siquiera recuerdo con exactitud.

- Parece que Michael no pudo liberarse del tema – comenté en tono de broma.-

- Ni lo digas. Es por eso que con el fin de liberarte le dije que estabas muy ocupado con tu seminario. Que por esa razón, sabía que no debía comprometer tus tiempos.

- De hecho es cierto. Además estoy a pleno con un trabajo para el Doc. ¿Y entonces, cuál es el problema? No comprendo.

- El problema es que no cerré la boca y me pidió que hable contigo para pedirte algunos conceptos mas.

- ¿Y eso te parece lamentable? – le pregunté mientras le pedía al mozo un cortado para Juan y un café irlandés para mí.-

Juan no me contestó. Tomó su maletín, sacó un cuaderno que parecía nuevo, lo abrió y lo depositó delante de mí.

- Lo lamentable no serán tus apuntes, sino mi explicación. Estoy analizando como haré para explicarle a Michael lo que escribirás allí. Tengo miedo de hacer el ridículo.

- No te preocupes. Lo estás haciendo muy bien. Subestimar tu capacidad de aprender y poner límite a tu comprensión, es una forma de burlarte de ti mismo. No necesitas otro interlocutor válido. Tú lo haces muy bien.

Juan conservó la calma. Tuvo el valor o la necesidad de evitar enojarse conmigo. Creo que ya interpretaba mi estrategia de juego con él, cuando se subestimaba.

- Carlos – respondió Juan con voz tranquila y rostro inmutable.- Si tú crees que tengo el talento para poder hacerlo, te escucho. Haré mi mejor esfuerzo.

- Para ser sincero, no sé si tienes el talento. Pero si estoy seguro que tienes las cualidades necesarias para aprender. Y esa es una virtud que te prepara para enfrentarte a cualquier situación.

- No perdamos tiempo, Brother – me dijo mientras inclinaba el cuaderno de tal manera que ambos pudiéramos ver en sincronía lo que él escribiría.- Comencemos. Dime: ¿qué hace que una empresa exitosa se distinga de otra que no lo es?

- Esa es sencilla. La hemos hablado varias veces. Obtener Resultados - le dije.-

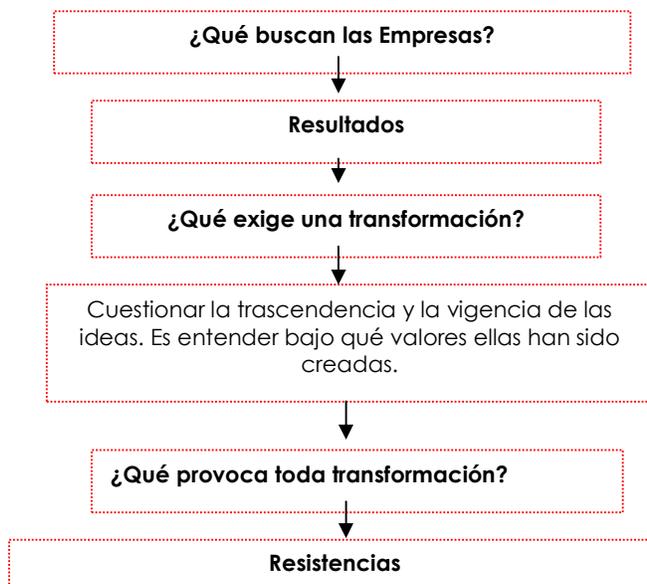
El privilegio de pensar

Y un buen resultado se define como una transformación de la realidad ¿era así Carlos?

- Sin duda Juan. Ahora, como tú sabes, cada resultado exige una transformación y dolor en cuestionar la vigencia de las ideas. Por lo tanto, ¿cuál será el primer escollo que deberemos superar?

- No digas nada – exclamó Juan – estoy seguro. La resistencia al cambio.

- Bien. Entonces podemos resumir por ahora lo siguiente. Escribe allí:



- Si todo cambio – continué – conlleva a distintas formas de resistencias, por lo tanto, podríamos considerar que podría existir más que un sólo tipo de cambio ¿Estás de acuerdo?

- Me suena lógico. Me niego a pensar que exista una sola forma de cambio.

- Y tu crees Juan, ¿que todas las formas de cambio nos llevarán a acercarnos con éxito a los resultados que queremos alcanzar?

- Por supuesto que no – me dijo enfatizando su afirmación.- También pienso que no todas las resistencias impiden que los cambios se realicen.

- Ni todos los cambios, ni todas las resistencias nos acercan o nos alejan a los resultados que deseamos. Por eso interpretar que tipos de cambios estamos ejecutando, es fundamental. Cada uno de ellos tiene involucrado un estilo de conducta.

- Soy todo oídos Carlos – me decía mientras apoyaba sus codos arriba de la mesa y unía sus manos frente a su mentó.-

- Dos tipos de cambio viví en las organizaciones. Uno de ellos, se caracteriza por aplicar de manera insistente, para resolver cualquier conflicto, métodos y técnicas repetitivas.

- Quizás un poco de soberbia también – replicó Juan –, esté metida en el medio del tema.

El privilegio de pensar

- Es una de las conclusiones. Tienen miedo a juzgar la validez de sus preconcepciones. Se preocupan en explicar cualquier situación como verdadera, dentro de un único marco conceptual. ¿Seguimos?—pregunté.-

- Vamos Brother, te escucho atento – dijo resuelto.- Pero dame un ejemplo.

- Imagina que Michael siente que es él la persona que más trabaja y la que más dedicación emplea y que además, considera que ninguno de sus compañeros puede sentir responsabilidad mayor. ¿Qué piensas que ocurriría?

- Pensaría que todos quienes trabajamos allí somos menos eficientes que él – afirmo Juan con inflexión de duda.-

- Y en ese caso, ¿qué crees que haría Michael? – Pregunté interrumpiendo su contestación. -

- Supongo que nos evaluaría como personas necesitadas de controles para poder ocuparnos de nuestras tareas – ahora sosteniendo su respuesta con menos vacilación.-

- Y si alguno de Uds. le demostrara que tiene tanta responsabilidad como él, ¿Qué sucedería?

- A esta altura, estoy seguro que seguiría auditándonos en forma continua, más allá de la eficiencia que pudiéramos tener. Hasta sin necesidad, lo haría.

- Precisamente. A este tipo de cambio los llamo irónicamente estático, - continué sin paréntesis.- Es una forma de autoengaño. Nos negamos a reflexionar sobre la relevancia de la evidencia opuesta a la propia.

- ¿Es amarrarse a una sola verdad? – lo comentó en un simulado tono poético

- Te diría que es estrangularse con una sola verdad o con la falta de verdad. Esa postura no revela conocimiento del engaño en el que estamos o deseamos estar sumergidos.

- En un ejemplo más mundano Brother – buscando Juan comprender bien el concepto – es como cambiar a tus hijos de colegio en colegio debido a que sus calificaciones son bajas. Los cambias una y otra vez, los envías a maestras particulares ¿y todo para qué?

- No sé, tú dímelo – le contesté como un asistente de estrella protagonista para que rematara su comentario.-

- Para que eleven sus calificaciones por un tiempo y luego vuelven a caer. Entiendo a que te refieres con un cambio estático. Mucho movimiento y poco avance, como te gusta decir a ti.

- Sin lugar a dudas – le afirmé a Juan .- Si me permites – le dije asumiendo un permiso entendido como obvio -, existe otro tipo de cambio que en su contrario, se esfuerzan por generar crisis en sus propios pensamientos y con ello, saltar hacia ideas abolladas, poco pulidas, pero ideas desafiantes al fin .-

- ¿and?... termina el cuento.

- Los cambios dinámicos, son aquellos que nos permiten generar y desarrollar creencias y percepciones distintas, para abordar situaciones anteriores con conocimientos disímiles, extraños, en un primer momento.

- Las charlas con Michael, ¿pueden ser un ejemplo? – Indagó Juan.-

El privilegio de pensar

- Es el caso de las charlas que tengo con Flowers – ejemplifiqué rápido.- Las de Michael aún no puedo medirlas. En principio te diría que las está considerando, y eso ya es un muy buen adelanto.

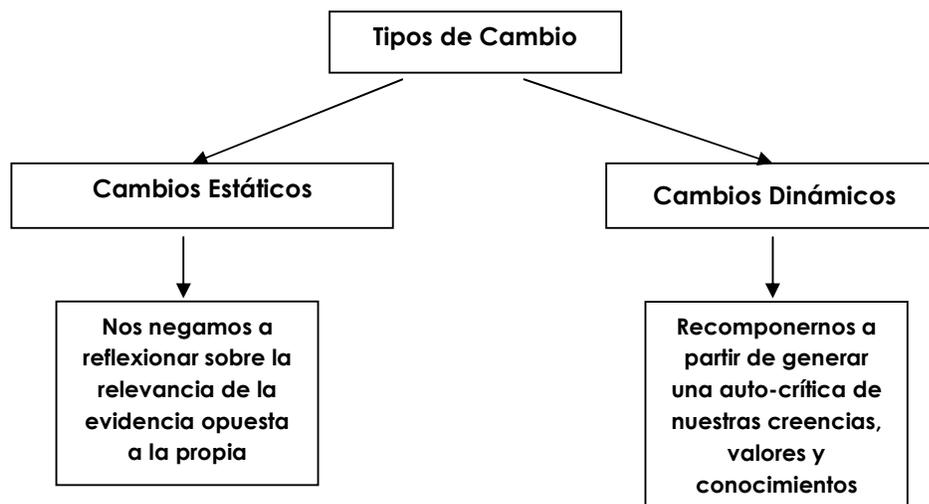
- ¿Y cómo puedes medirlos? – preguntó con la universal desesperación humana de preocuparse por el como en primer término.-

- Mi querido amigo, las creencias dinámicas afectan nuestro comportamiento. Cuando crees en algo de verdad, afecta tu comportamiento y tus acciones.

- ¿Es cómo cuando te vuelves vegetariano, por ejemplo? – Juan indagó con la sola esperanza de haber entendido el concepto.-

- Es un muy buen ejemplo. Nadie que modifique su dieta alimenticia por propia voluntad, lo hace sin creer en ello. Es un muy buen argumento.-

- Dibújame Brother lo que hemos hablado. Debajo del anterior – continuó Juan.-



El privilegio de pensar

- Entonces Juan, ¿crees que podríamos generar cambios efectivos utilizando cualquiera de estos dos tipos de cambio?

- Por supuesto que no – aseguró Juan. –

- ¿Por qué crees Juan, que no todos son efectivos para alcanzar resultados?

- Es que me parece que sólo uno sirve para ello – lo aseguró con cierto pesar.- Lo intuyo.

- Entonces, ¿qué crees que deberíamos tener en cuenta para enfrentar cualquier proceso de cambio, considerando las resistencias? Piénsalo. No juegues con tu memoria.

- No me lo imagino. Me siento un poco perdido con tu pregunta – respondió Juan.

- Juan, ¿qué pasaría si tú descubres que lo mucho que crees saber sobre calidad de servicio hotelero, quedara obsoleto de un momento a otro? ¿Qué pasaría si reconocieras que tu conocimiento en este momento tiene tanto valor como tu ignorancia? ¿Qué tu saber es inconsistente en esta realidad?

- Me sentiría torpe, sentiría dolor.

- Entonces ¿considerarías aprender de nuevo, aquello que creíste conocer?

- Si claro, por supuesto – respondió Juan, perplejo.- A pesar de, insisto, sentir dolor.

- Y ¿a partir de qué tipo de cambio reformularías tu aprendizaje? Intenta expresarlo con precisión. Si no quieres responder por uno en particular, dime por cuál te inclinarías.

- No tengo dudas Brother. Para hacer cambios profundos trabajaría con los cambios dinámicos.

- Te das cuenta. Al principio ignorabas los tipos de cambio y sus formas. Ahora ya estás haciendo un juicio de valor sobre cada uno. Antes pensabas que no sabías sobre cambio y ahora, eliges uno sin titubear. Pero dime, ¿Qué pasaría si la confusión y el dolor frente al cambio las sientes tan profundas que no resistieras cambios drásticos?

Juan suspiró y meditó su respuesta.

- Creo que lo dejaría, a pesar de saber que estoy equivocado. Quizás sentiría no estar preparado para ello.

- Exacto Juan. A veces aunque conozcamos el camino a tomar, no podemos transitarlo sobre pavimento de dolor y confusión, pavimento que no podemos soportar. La distancia en el tiempo de su recorrido está entre el dolor y la voluntad. A veces es necesario combinar ambos cambios, para asimilar un aprendizaje menos doloroso y más profundo.

- Si no lo hacemos, ¿es permitir que tu autoengaño te engañe? – Juan jugando con las palabras.-

- Ese autoengaño del engaño te llevaría a cometer errores, los mismos, de manera cíclica. Como dijiste, movimientos pero no avances – continuó Juan dándome a entender que su interés era pleno, aunque le gustaba demostrarlo-

- Hacer movimientos y no avances es alcanzar resultados, sin sostenerlos, o aún peor, sin superarlos. ¿De qué serviría el esfuerzo y el sacrificio hecho?

El privilegio de pensar

- Supongo que en preguntarnos para qué gastamos tiempo, plata y esfuerzo en algo que no valió la pena, ¿no sé si coincides conmigo Carlos?

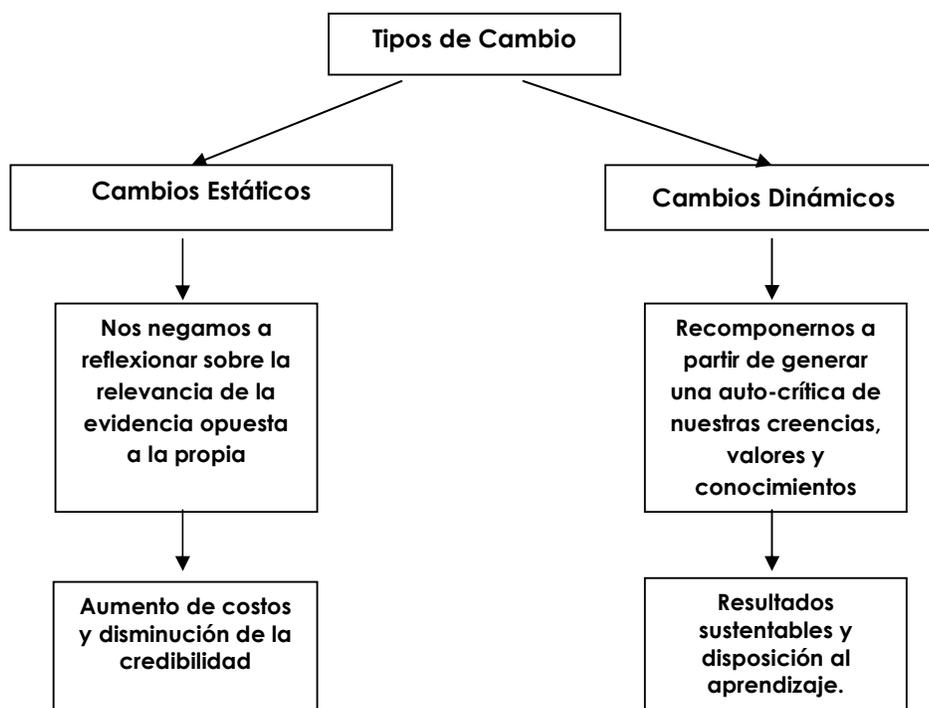
- Totalmente. Pero tampoco debemos olvidar que esa incapacidad de no distinguir entre movimientos y avances, elevaría los niveles de dolor emocional que reducirían la credibilidad de aprender y de hacer posible una nueva realidad.

- Déjame pensar un segundo – dijo Juan.- Si logro interpretar lo que me dices, los cambios estáticos trabajan vinculados a las recurrencias y los retrocesos. ¿Es correcta mi conclusión?

- Es así Juan. Las recurrencias y los retrocesos te encierran en un círculo vicioso de avances imaginarios, altos costos y reducción de credibilidad. Es un gran truco para matar la motivación.

- Por favor – Juan señalándome la hoja.- Agrégame esto que dijiste al gráfico anterior.

- Cómo no, le contesté, ahí lo tienes.



- Carlos, ¿por qué mencionas que los cambios estáticos son un gran truco para matar la motivación? – Preguntó Juan preocupado.-

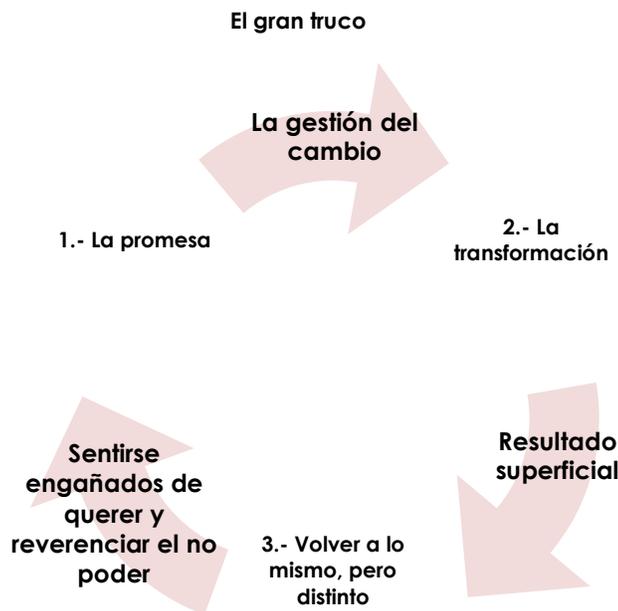
- Querido Juan... todo truco de magia tiene tres actos: El primer acto se llama "la promesa". El mago nos muestra algo común... en este caso, **un proceso de cambio**.

El segundo acto se llama "**la transformación**". El mago toma el objeto común, **El proceso de cambio**, y lo convierte en algo extraordinario: **el resultado**. Pero aún la gente no aplaude, porque no es suficiente hacer desaparecer el pasado... hay que hacerlo aparecer de nuevo, **pero distinto**. Ahora la gente busca el secreto, el método para volver al estado anterior, pero no lo encuentra. Al final de cuentas no les interesa, porque claro está que en realidad no miran el futuro, anhelan el pasado. Y ese es el secreto: no aprender, no al sacrificio de sostener la nueva

El privilegio de pensar

realidad. Quieren sentirse engañados por el querer y reverenciar el no poder. Ese es el gran truco.

Juan tomó su lapicera, la colocó sobre el cuaderno y lo giró de tal modo que una hoja en blanco deseara ser marchitada por otro de mis dibujos. Así que dibujé algo parecido a esto.



- Te pido un tiempo para asimilarlo – me dijo Juan con tono de justificación.-

Casi sin aliento, luego de su comentario, prosiguió.

- Carlos, además de bajar la motivación, dame un par de ejemplos rápidos de que puede causar este "gran truco" como tu los llamas. Anótalos debajo de tu dibujo.

- Déjame pensar... tomé su cuaderno y escribí estas oraciones:

- ✓ Aceptar y disfrutar de la rutina como forma de trabajo.
- ✓ Nos sentimos seguros en resolver los conflictos con modos de pensamientos ya establecidos.
- ✓ Nos cuesta aceptar que las acciones que ejecutamos no tienen garantía de buenos resultados.
- ✓ Trabajar enfocado en retrocesos, no en resultados.
- ✓ Aceptar que los recursos económicos cubren los errores,

- Estos son solo algunos efectos, Juan. Y como los vicios, se contagian rápido. Lo he experimentado.

- Ni me lo digas – contestó Juan de inmediato.- También tengo experiencia en ello. Me siento más seguro de saber que lo que pensaba no estaba tan lejos de la realidad.

El privilegio de pensar

- De ningún modo –le contesté -, no ignoras en absoluto lo que pasa. Ahora bien Juan, volviendo a las resistencias ¿crees realmente que identificar las resistencias garantiza de algún modo la posibilidad de aprovecharlas y superarlas?

- No podría decírtelo. Sólo puedo hablar de lo que experimento en el hotel.

- Con eso es suficiente – le comenté.- Esta no es la primer ocasión que deciden hacer un cambio, ¿no es cierto?

- Para nada. Muchas veces. En el hotel casi todo el tiempo.

- ¿Y qué sucede?

- Poco en comparación con lo que queríamos. Se ha avanzado, pero muchas veces *recurrimos* en el mismo error, volvemos al paso cero, hacemos el **Gran Truco**, para hablar en tus términos – me dijo con algún matiz de broma.-

- Eso ocurre a menudo cuando no poseen un sistema que permita aprender de la experiencia. La naturaleza humana es muy débil para dominar un arte desvinculado de un proceso de aprendizaje. - comenté mientras ponía mi mano en la sien.-

- Es posible que sea así – respondió Juan sin estar seguro.-

- ¿Y no es también posible, Juan, pensar que justificando nuestros comportamientos, y no aprendiendo de ellos, elevemos las resistencias?

- En eso te doy mi sí, sin duda. Ahora, viéndolo de esta manera parece muy simple – me comentó Juan, asumiendo su rol de experto en cambio.-

Levanté la cabeza moviéndola en forma circular por sobre mis hombros, pues estaba cansado de la posición inadecuada que había tomado. La espalda curva y mis piernas apoyadas sobre una silla que había tomado de una mesa vecina. Si existía una posición incómoda para escribir y hablar, sin presumir era esa. Pero fue instintiva, mi cuerpo lo había decidido así.

En esa somnolencia que me cubría, sentí olor a café, aunque no lograba distinguir si mi deseo estaba jugándome una mala pasada. No obstante, decidí seguir con la vista el rumbo de ese aroma y fue entonces, que vi parada frente a nosotros a una señorita sirviéndonos un par de tazas.

- Juan ¿ordenaste tú estos cafés? Me moría de ganas de tomar otro.

- Mientras escribías Brother – me respondió. -

- Estás en todo, como siempre. Por eso quiero pedirte disculpas, pues en estas semanas no pude responder a tus atenciones como hubiese querido. Tú me has visto, Flowers nos castigó bastante en el seminario.

- Quédate tranquilo. Ya con el favor que me hiciste hablando con Michael, fue más que suficiente. A propósito, nunca te agradecí que en la cena hayas respetado tu palabra no hablando de conflictos. Conociéndote, pensé que tu pasión podría más que tu razón.

- Juan, ya te estoy contagiando. Hablas de pasión y razón como binomio. No sé si felicitarte o criticarte.

El privilegio de pensar

- Olvídate Hermano, tengo anticuerpos bien constituidos. No me volveré adicto de estos temas, aunque admito que debo conocerlos si quiero progresar en el mundo laboral. Sólo por eso. Y hablando de eso, dame una última pista.

- ¿Sobre resistencias? – pregunté dudoso. -

El silencio de Juan, otra vez me dejó en deuda. Continué.

- Ok. Hermano. ¿Recuerdas lo que hablamos con Michael acerca de la alineación?

- ¡Cómo para olvidarlo! ¡Cinco horas hablamos de eso!

- Entonces, cinco será el número. Anota: cinco preguntas te pueden guiar. Presta atención:

Cinco preguntas repitió Juan al unísono conmigo.

5 Preguntas Clave

1.- ¿Qué acciones desarrollamos para alinearnos al propósito?

2.- ¿Qué aprendizajes necesita la organización para movilizar el cambio?

3.- ¿Qué sistemas de evaluación medirán el impacto de los aprendizajes?

4.- ¿Quiénes serán los constructores que activen los cambios?

5.- ¿De qué resistencias debemos tomar ventaja para alcanzar cambios exitosos?

- No olvidemos de hablar sobre estas preguntas durante el viaje de regreso. Concéntrate en explicarme en detalle esas cinco preguntas – me dijo Juan con severidad.-

- Sí, seguro. No sabes las ganas que tengo de seguir hablando.

- Gracias Hermano. Gracias por tu confianza – me repitió mientras se paraba.-

- Te diré algo más. ¿Sabes que decía Henry Ford acerca de los obstáculos? – le pregunté a modo de cierre de charla.-

Juan, me miró solo para valorar si la frase merecía ser escrita en sus apuntes.

- "Los obstáculos son esas cosas espantosas que ves cuando apartas tus ojos de la meta". Mañana te lucirás hermano.

- Vamos que es tarde – alertándome de un olvido.- Los muchachos nos esperan para comer. Saben que te irás en un par de días y me pidieron que nos juntemos para la cena. No les podemos fallar.

- Por eso estabas apurado – le contesté sin dudar.-. Guarda lo que hicimos. Cualquier cosa esta noche la seguimos.

En el auto, de regreso, nos detuvimos en varias estaciones de servicio, con el solo hecho de prolongar un poco más nuestra charla. Juan estaba entusiasmado y preparado para abordar su charla con Michael. Me explicaba sus reflexiones sin elegancia, pero con simpleza. No solo me decía lo que sentía, sino que lo vivía. Me hacía sentir orgulloso como amigo y como hermano y sin darse cuenta, volvía a sorprenderme, una vez más.

El privilegio de pensar

Capítulo 21

Una crónica no deseada

Tarde en la noche llegamos con Juan, la suculenta cena que compartimos con los muchachos del hotel fue el motivo y Wilson no pecó en ausencia. Juan necesitaba descansar, en la mañana tenía que trasladar a un grupo de niños humildes a una iglesia cercana, en donde concurren para practicar deportes y manualidades. A menudo me recuerda que cuando niño un vecino hacía lo mismo con él y eso lo hacía feliz.

-“Mírame, - me afirmaba hechizado de alegría -, hoy ya siendo un adulto, aún sigo disfrutando de esa felicidad que Dios en su sabiduría sigue dándome”.-

Lo despedí, con un gesto inmóvil pleno de respeto que no sabía cómo transmitir y decidí entonces irme a acostar, pensando en el encuentro con el Doc. Flowers en horas mas, y eso no dejaba dormir. Había finalizado y revisado varias veces el trabajo de investigación, evaluando si el escrito reflejaba los conceptos que quería transmitir, aunque debo admitir que el último capítulo sólo lo había leído una vez. Un buen café y el sillón oportuno junto al hogar de leña ardiente, fueron la excusa perfecta para darme ánimo, levantarme y leer por segundo vez el capítulo pendiente. Lo leí, sí, una segunda, una tercera y mas, rehuyendo en cada ocasión de reflexionarlo con igual sentido. Quería estar preparado para responder, idea contraria a lo que muchas veces pregonó.

Al incorporarme observé a Juan parado mirándome desde la cocina, así que caminé hacia él.

- Buen día Hermano. ¿Por lo que veo el sillón era más cómodo que el colchón de tu cuarto? – ironizando me decía mientras abría la puerta de la heladera.-

- La verdad Juan, me quedé leyendo. ¿Qué hora es?

- Las seis en punto, el momento ideal para desayunar tranquilos. En una hora se levanta el resto del regimiento y olvídate de todo.

- Tienes razón Juan, pero adivino que tu tampoco dormiste demasiado. ¿A qué hora tienes que llevar a los niños?

- Los llevaré media hora después de llevar a un Hermano a encontrarse con un amigo. Vamos, toma esta tasa de café y prepárate que no puedes llegar tarde.

Quizás fue la casualidad, pero en el crudo de cinco grados bajo cero el día estaba claro, el cielo transparente, el sol lejano bajo el infinito celeste marcaba el amanecer laboral en la ciudad y a pesar de ese frío intenso, la gente se sentía con ganas de imprimir sus huellas sobre el blanco manto que cubría el cementerio citadino.

Al llegar a la esquina del restaurante, Juan vio que había poco tráfico y decidió detenerse justo en la puerta; aunque creo que lo venía pensando desde hacía rato.

- Éxito Hermano, estoy seguro que lo has deslumbrado con el trabajo. Esta noche me cuentas como te fue con el Doc.

- Ok., a la noche intercambiamos comentarios, te espero en tu casa alrededor de las siete. Recuerda que tengo que estar en el aeropuerto un par de horas antes del embarque.

- Quédate tranquilo que llegaremos a tiempo, además desde que te conozco jamás llegaste temprano a ningún aeropuerto. Baja del carro, se te hace tarde.

El privilegio de pensar

- Juan. Envíale un saludo a Michael.

Aceleró su carro dejándome en la puerta del restaurante de Lilly. En realidad, por más que haga un esfuerzo mental, nunca pude recordar el verdadero nombre del lugar, cada vez que voy pregunto por Lilly y quizás a fuerza de costumbre, lo bauticé de ese modo.

Pensé que a Flowers se le había hecho tarde, cosa rara en él. Aproveché entonces para preguntar por Lilly en la barra que se encontraba a la derecha de la entrada, cerca de los ventanales del comedor principal. Estaba de franco, y me quedé con el deseo frustrado de saludarla, sin embargo, no quise quedarme con las ganas y le dejé un mensaje de voz en su casilla de teléfono: nos vemos a mi regreso, beso grande, Carlos.

- Señor, ¿puedo ayudarlo con algo más? – el barman preguntó atento.-

- Si, un agua mineral con gas por favor, – recuerdo que se lo dije con la mayor prudencia truncando cualquier insinuación de inicio al diálogo.-

Me di vuelta y para mi sorpresa, Flowers ya estaba sentado, luciendo una corbata poco discreta que la carta menú no lograba cubrir. Era la misma mesa donde nos habíamos conocido; una foto idéntica que tenía impresa en mis pupilas, con el rocío propio de cuatro años de memoria. Cuatro sillas rodeaban la mesa y el recuerdo de Leo y Enrique perenne en ellas.

Caminé oscilando el cuerpo entre las mesas hasta llegar a la exacta ubicación de aquella silla, testigo mudo de nuestra primera reunión. Flowers me había aventajado en ese sentido.

- Buen día Thomas, ¿cómo está?

- Llegas tarde - me dijo dándome la bienvenida.- Siéntate que tenemos mucho para hablar, y poco tiempo.

- Excelente, ¿qué más puedo decir?– sin poder contener mi ansiedad.-

- Como te he dicho, he leído tu trabajo completamente y de él sería bueno que hablemos, pero solo unos minutos, tenemos otras cuestiones más importantes.

¿Más importantes? Pensé poniendo mi mejor cara de nada. ¿Qué sucede con Thomas?, al menos espero una opinión mínima sobre el escrito, ¿Será que no ha tenido el tiempo suficiente para leerlo?, me lo hubiese dicho, lo conozco bien.

- Thomas, disculpe que insista, pero la verdad me cuesta entenderlo. Si estoy en lo correcto, la reunión de hoy estaba destinada a escuchar sus opiniones sobre el trabajo.

-¡Ah!, Magnífico, en el momento exacto - exclamó Flowers, mirando al mozo mientras caminaba hacia nuestra mesa con los desayunos.- Como te comentaba Carlos – continuó Flowers al tiempo que apoyaba mi trabajo y una pequeña libreta azul sobre la mesa – el desarrollo teórico de tus experiencias me pareció intrépido, no le he encontrado otro adjetivo.

¿Que querría decir con intrépido? – me pregunté. ¿Un trabajo esforzado, poco interesante? ¿Poco deliberado, quizás?

- Thomas ¿A qué se refiere con que el trabajo es intrépido? ¿Podría explicarlo mejor?

El privilegio de pensar

- Carlos – prosiguió Flowers – en este sistema de *pensamiento reflexivo*, como tú lo llamas, marca decididamente una tendencia diferente en la resolución de conflictos en gestión del cambio y en la forma de influenciar a las personas.

- Si, lo sé Thomas, pero ese no fue el propósito – le respondí entrelazando los dedos de mis manos, cerca de mi boca.- ni su inspiración. La clave está en generar atajos en el aprendizaje, comprender a diferenciar reflexión de pensamiento y reducir las barreras que detienen las resoluciones efectivas. Es un desafío sin fin, lo sé.

Flowers ante mi falta de palabras, continuó pasando las hojas del trabajo que había apoyado sobre la mesa. No tuve más opción que seguir mi truncada afirmación.

- Muchos conflictos son engendrados por los propios sistemas de resolución, influyen en definir conceptos sin la debida discreción, por ejemplo, trabajan los errores, las equivocaciones, las omisiones, las obviedades y las fallas como definiciones homogéneas, y así despilfarran la intuición, las ideas y el análisis, sin contar además, los efectos colaterales que provocan los conflictos en las personas, que son tan relevantes como el propio conflicto.

- ¿Y qué te llevó a pensar de esa forma?

- Sentir desconcierto al comprender que los estados conflictivos te precipitan a la soledad, que separan y unen a las personas al mismo tiempo, que nos empujan hasta el origen de nuestra ignorancia, que las emociones influyen en el actuar y en el pensar, que el pensamiento es un recurso limitado, entre muchas realidades. Si no reconocemos esta verdad, la relación entre las personas fecunda miserias egoístas y usura las incapacidades.

- Carlos, sobre los efectos psicológicos del conflicto, leí los detalles, que por cierto muy significativos – detuvo calmo mi discurso con su mirada fija en mí –, aunque preferiría no profundizar ahora en ellos. Si debo recriminarte, que al leer sobre la intuición y su relación conflictiva con la sabiduría convencional; no diste ejemplos.

- Lo que quise explicar, es que la intuición al igual que el pensamiento, necesitan paciencia para ser evaluada, ya que los bloqueos de la experiencia pueden impedir o tergiversar su entendimiento.

- Dame un ejemplo simple. – me dijo -

- Recuerdo cuando Usted habló de Deming en su audiencia pública, allí tenemos un ejemplo claro. Deming aseguró algo que la sabiduría convencional había anulado por completo: primero intuyó que era posible aumentar la calidad de los productos y procesos, reduciendo costos, luego lo comprobó y el resto de la historia ya la conocemos.

Observé sus gestos de aprobación, pero sentí que lo había desilusionado. Era un caso inapelable pero pertenecía a su discurso, no al mío, así que extendí la argumentación de inmediato.

- La guerra comenzó para los japoneses como un resultado de un cálculo intuitivo erróneo que trascendió las matemáticas – proseguí.- Ellos intuían con ciego fervor que podrían triunfar sobre las armas científicas y tácticas por medio de su mística voluntad. Confiraron solo en su intuición y esa confianza les bloqueó su percepción y anuló su reflexión por completo. Al igual que Deming, pero desde un lugar opuesto, la historia es similar.

- La intuición Carlos, es una lengua difícil de comprender – me explicó mientras rozaba su mano sobre la mesa, - surge de imprevisto en el momento que no somos conscientes de ella y a veces, ni siquiera estamos preparados para recibirla. Debo admitir que el espacio dedicado a la intuición, no lo esperaba en tu trabajo.

El privilegio de pensar

- Doctor, estoy convencido, que no hay posibilidad para pensar en resolver conflictos, exhumando la intuición. Sócrates planteaba que es esencial creer que existe la respuesta que debe ser descubierta, pues de otro modo, no se la buscaría. Usted sabe bien que las personas carecemos de paciencia en la búsqueda de respuestas, las organizaciones cometen tremendos errores al identificar conflictos y promover respuestas sin una debida comprensión. Enorme cantidad de empresas encuentran espejismos resolutivos, no aprendizaje resolutivo.

En silencio compartió mi discurso.

- ¿Y qué intuyes que aporta tu trabajo como diferente?

- Pensar en un sistema integral, evolutivo, simple y profundo, que contemple y aprenda también de sus propias incapacidades, que atentan contra las resoluciones.

- Es la segunda vez que lo traes a la mesa el concepto de incapacidades. ¿Creo que ese concepto no lo mencionas en la investigación? – me lo aseguró a modo de pregunta.-

- De hecho lo omití – respondí despreocupado -, debido a que estoy terminando de cerrar ese concepto. ¿Cree que es importante agregarlo?

- ¿Me lo preguntas a mí? – me respondió inmediato Flowers-. Me sentí por un segundo un poco tonto.

- En cualquier tipo de relación humana y por supuesto también en otras, - proseguí -, existen contradicciones que es un deber resolver si queremos avanzar. En contraposición, existen bloqueos que afectan o promueven no hacerlo.

- Me cuestiono una obviedad: ¿sería apropiado pensar en resolver conflictos asumiendo esas incapacidades? – Lanzó su pregunta en el momento que inclinaba su cabeza para girar una página de su libreta.-

- Por supuesto Doc. – enfaticé -. Lo que esto significa en primer término, es que esas incapacidades pueden causar que la voluntad se deprima y con ello, sellar un pacto de desinterés con los compromisos.

- Es una forma de renunciar a querer ser Don Quijote – deslizó su comentario en tono pastoral.-

- Es una forma, si me permite Doc., de ni siquiera ser Sancho. Hasta Sancho tenía compromiso con sus egoísmos, al menos en sus inicios. Lo que planteo es el abandono de interés con el compromiso y una tendencia a enajenar la motivación.

- ¿Entonces? – volviendo a inquirirme.

- Al menos dos cosas. Primero la obvia: la dificultad en definir e implementar soluciones. Segunda una irrefutable ráfaga de justificaciones. No se puede resolver de manera genuina un conflicto, sin haber entendido su impacto en las incapacidades.

- Y supongo que esas justificaciones, son como madrigueras de argumentos que inyectan dudas, que impiden claridad de pensamiento – agregó Thomas a mi comentario.-.

- Este dilema entre la capacidad de resolver y la justificación de no hacerlo, enoja a la gente, la vuelve intolerante y crecen las resistencias, a medida que la gente reconoce ese caos recurrente.

El privilegio de pensar

- Es una ironía: condenar la resolución por sobre el conflicto. Condenamos los molinos, por ausencia de viento. – Prosiguió Flowers con la imagen del hidalgo caballero.-
- Al condenar Dr. dejamos de pensar. Es un hecho consumado: terminó. La condena es el final que marca el hito divisor entre las ganas de querer y la renuncia al deber.
- Carlos, ¿Me alejo de tus criterios iniciales si te pregunto algunas de esas incapacidades? – exhortó Thomas curioso. -
- Para nada Doc. – le expresé con informalidad -. Como Usted sabe, no hay posibilidades que un sistema vivo, no tenga conflictos. Enfrentamos dilemas de manera permanente, pero ese no es el punto. El tema está en entender que la resolución de conflictos es en sí falsa; en la medida que la aislemos de comprender las incapacidades del contexto.
- Carlos, insisto con mi pregunta anterior –omitiendo recordarla.-
- De todas las incapacidades que pude observar, busqué identificarlas en cinco formas comunes y repetitivas.
- Cuéntame un poco más – me dijo mientras escribía en su cuaderno.-
- He notado que en infinidad de oportunidades, las personas tienen gran capacidad para resolver conflictos y escasa habilidad para lograr acuerdos genuinos. No saben interpretar, ni buscan hacerlo, existe una preocupación por defender argumentos y no por cuestionar argumentos.
- ¿Es una forma de dialéctica erística? – Asumió Flowers en tono de pregunta.-
- Difiere en algún sentido – contesté sin vacilar.- El origen de la dialéctica erística está en el egoísmo y en la falta de honestidad. El concepto al que hago referencia, no posee características tan pesimistas, está referido a la incapacidad de interpretar al otro, su circunstancia y exigirse uno ser interpretado. Si tendría que darle una definición, sería la de "desequifinalidad".
- Partir de inicios diferentes para llegar a un mismo fin, lo entiendo– afirmó Flowers familiarizado con el término equifinalidad.-. Pero, ¿por qué agregas le **des**?
- La raíz latina del prefijo **des**, significa **privación**. Esto significa que la gente se priva del equilibrio que ofrece la cualidad que, partiendo de diferentes perspectivas, puedan interpretar e interpretarse, evitando con ello, alcanzar **acuerdos y obrar en un compromiso vincular**.
- En pocas palabras, solo en pocas, ¿Qué ocurre si caemos en la desequifinalidad? – Acometió Flowers sin dejarme cambiar de aire.-
- La tolerancia al diálogo disminuye y se hace reactiva. El silencio finge las distancias interpretativas y el compromiso recae solo en aquel que mejor defiende sus argumentos o impone su autoridad.
- Es un dilema interesante, en particular por su consecuencia reactiva – mencionó Flowers acomodándose sus lentes sobre la frente.-
- Exacto; esa es una consecuencia tremenda – le dije entusiasmado.- Es inevitable que todo decrecimiento de tolerancia se convierta en reactivo, tácita o explícitamente, y esa reacción daña a ambos protagonistas: la relación humana y su desarrollo.

El privilegio de pensar

- Quiero proponerte un desafío – disparó Flowers la frase como fuera de contexto.-

- Lo escucho Thomas.

- Mencionaste hace momentos, que pudiste detectar al menos cinco incapacidades, que las definiste en cinco criterios. ¿Tienes material desarrollado sobre ellas?

- Si Doc., para ser honesto, bastante. Es un tema relevante para mí.

- ¿Podrías enviármelo? – preguntó con retórica

Sonreí afirmando la respuesta con mi gesto.

- Entonces mi propuesta es la siguiente: ¿puedes explicarme las cinco incapacidades, con una definición precisa de cada una? Un renglón como máximo. Toma tu tiempo.

- La síntesis es un desafío muy complejo Doc., déjeme pensar...

- Eso intento – me dijo mientras acomodaba su corbata.-

- Debo aclarar antes de comenzar, que las mencionaré sin un orden de jerarquía o de prioridad.

- Entiendo – afirmó Thomas con un tono fraterno.-

- Comenzaré por el que ya mencioné: **Incapacidad de llegar a acuerdos** – dije -. Significa la Incompatibilidad entre la capacidad para resolver conflictos y la torpeza para lograr acuerdos.

Incapacidad de identificar conflictos: Saber examinar los conflictos, determinar sus tipologías, dimensión y alcance.

Incapacidad de institucionalizar la innovación: Deber ético en hallar argumentos erróneos, bajo un sistema de permanente de refutaciones.

Incapacidad de absorber los efectos del conflicto: Considerar los impactos de la resolución como el dolor de la separación entre las costumbres y la redefinición de las exigencias.

Incapacidad de generar flujos: Es preguntar y preguntarse ¿En qué influimos para que lo dinámico se convierta en homogéneo? O en términos mas operativos: ¿Qué hacemos para que lo constante se interrumpa?

En síntesis Thomas, esas son las cinco incapacidades mas comunes que pude encontrar.

- Cuando te escuchaba, - Flowers juntando las yemas de sus dedos de su mano derecha y elevándolos como para unir sus pensamientos -, sentía que las incapacidades son tan obvias que cuesta detectarlas.

Sin embargo, aunque sean obvias, no dejan de desviar nuestra atención entre los conflictos y sus posibles resoluciones.

- Y si la atención está dividida, la concentración baja, sin ningún lugar a dudas.

- Por supuesto Carlos, por supuesto. El valor de saber concentrar recursos, es una de las obviedades pendientes que todavía las estrategias empresarias no han sabido resolver.

El privilegio de pensar

- Con todo respeto Thomas – comenté -, el hombre tiene esa asignatura pendiente. La dispersión es vista como una virtud y la concentración como un esfuerzo insignificante, la dispersión es placer, es esfuerzo es voluntad.

Tocó con sus nudillos varias veces la mesa, como un repiqueteo para llamar a sus próximas ideas y abrió la libreta que había cerrado segundos antes.

- Entiendo Carlos. No podemos avanzar resolviendo conflictos, sin trabajar en cómo afectan esas incapacidades a la motivación, a la voluntad y al compromiso, y no me refiero a los métodos, hago énfasis en la inteligencia integrativa de perspectivas.

- Ese es el punto Doc. – consideré decirle -. Estoy cansado de pensar en términos de métodos. Todos los métodos de alguna manera han fallado o en todo caso, son incompletos, no es posible desarrollar soluciones solo con métodos. No alcanzan.

- Pero alguna ventaja Carlos, los métodos deben tener... –

Thomas enunció esa oración, sabiendo que yo estaba al tanto de que él no admiraba los métodos. Entendía poco a donde quería llegar, confié en él como siempre y le respondí.

- Dr. entiendo que los métodos pueden ser pedagógicos, hasta reflexivos si quiere, - contesté siendo inconstante en la forma de dirigirme a él; Doc, Thomas, Doctor -. Sin embargo, considero que atentan contra la posibilidad de asumir realidades distintas.

- ¿Y cómo crees que deberíamos enfocar ese criterio?

- La resolución Thomas, implica anhelar llegar a los límites propios de la ignorancia, a la soledad de la incompreensión y como diría mi amigo Albert, a la bendición de la crisis.

- Y sin embargo, las organizaciones adoran los métodos. - ¿Cuál es la razón de ese hecho?

- Doc., creo hay una quimera en pensar que el saber cómo hacer algo, lo hace mas simple. El defecto reside no en la herramienta, sino en el usuario.

Tomó su lapicera, y se aprontó a escribir en el reverso de la página.

- ¿Sin embargo tú has desarrollado métodos? – me dijo sin vacilar.

- Si, varios. Usted los conoce – especifiqué sumando razones en mi contra.-

- ¿Y te han servido? – replicó el Doc.

- Sin dudas... - dije afirmando su juicio.

- ¿Por qué quieres descartarlos ahora?

- No quiero descartarlos, solo quiero entender su valor real. - Doc. – le dije con todo respeto -: las organizaciones no adoran los métodos, veneran sus límites y existe, un excesivo respeto por los límites y un mínimo respeto por la confianza necesaria para movilizar esos límites.

- Sabemos que eso puede herir y no me refiero al método en primer lugar – cuestionó Thomas.-

- El gran conflicto con los métodos, es cuando amenazan toda actividad creadora, reprimiendo la autoexpresión, eso daña a las personas, a los métodos y las organizaciones.

El privilegio de pensar

Thomas levantó su maletín que estaba apoyado a su derecha. Lo abrió con cuidado, miró dentro de él y sacó una carpeta de papel que abrió con el maletín en su regazo. No pude ver el contenido en sus hojas.

- ¿Por eso el modelo que desarrollaste es autocrítico?

- Así es Thomas. La crítica es un deber y una necesidad, si queremos entender algo fuera de nuestro mundo preestablecido de ideas.

- ¿Qué ideas te inspiraron? – preguntó Thomas buscando una respuesta directa.-

- Me inspiraron personas que admiro, sería imposible recordarlos a todos ahora, sin contar tener a alguno de ellos cerca.

Thomas asumió el halago acomodándose el nudo de su corbata con ambas manos y deslizando luego sobre la seda su mano izquierda, de punta a punta.

- Cambio mi pregunta – Thomas me dijo con una exhalación profunda - ¿Qué ideas te inspiraron? ¿Puedes mencionar algunas?

- Me sentiría más cómodo escribiéndolos. ¿Me permite?

Me acercó su libreta azul, junto con su pluma, lo que me pareció raro porque quienes usan plumas, suelen no prestarlas. Me privilegió con su gesto, y allí escribí:

- Los resultados se alcanzan y se superan, en la existencia de acuerdos genuinos.
- Los conflictos no resueltos separan a las personas y los atan a sus propios argumentos.
- La torpeza de evitar reconocer la ignorancia individual, puede generar hipocresía grupal.
- Quienes solo ven a través de sus principios, se vuelven creíbles; pero poco efectivos.
- Es imposible evitar conflictos, incluso aquellos previsibles.
- Los conflictos no pueden ser resueltos desde la indisciplina.
- El ocultamiento de resoluciones, nos conduce a un conflicto devastador: el de manipulación.
- la soberbia, es la pócima perfecta para aquellos que sienten en la incapacidad de resolver conflictos una lesión intelectual.
- El ego personal inyecta veneno a la inteligencia social.
- Las metodologías y hábitos se complementan y operan en el orden, la inteligencia prospera en el desorden.
- El conflicto entre valores personales y organizacionales, atenúa el desempeño.

Thomas se detuvo a leer los principios y me dijo

- Deberías haberlos escrito para beneficiar aún más tu trabajo, lamento no haberlos leído antes. Al igual que las incapacidades, esos principios son un libro en sí mismos.

- Busqué concentrarme más en el modelo y la forma de relacionar sus criterios, me pareció más adecuado – insinué con mi respuesta.-

El privilegio de pensar

- Lo sé Carlos, créeme, – respondió Flowers. - notamos con Yung tu preocupación en focalizarte en un modelo simple y dinámico.

- Esa es la intención – contesté.- Diseñar un modelo integral de búsqueda de oportunidades y autocrítica constante, era y ese es el desafío.

- Lo recuerdo - dijo y dio vuelta la página de su carpeta-. Incluso lo tengo anotado, y señalando con su dedo índice repasó susurrando una de las oraciones: "Si las ideas no están claras, son como gotas de lluvia gruesas que caen sobre la tierra: gordas, pero suenan huecas. Ese es un error común que no debemos permitirnos". - Me gustó esa metáfora.-

- A mí también me pareció simpática – repetí como eco con sonido desigual.-

- Una de las preguntas que me hice – Flowers continuó -, cuando leí tus escritos fue: ¿es posible encontrar una forma simple, para comprender los conflictos y sus impactos?

Me encogí de hombros y moví mi cabeza apoyándola un instante sobre cada uno.

- Un camino, y no es una idea loca. Los conflictos son un estado universal que se encuentran en cualquier sistema, impiden o favorecen su progreso. ¡Cuántas ideas brillantes han surgido a partir de enfrentar conflictos!

- ¿Recuerdas los ejemplos de aplicación que agregaste en el anexo? ¿Por qué los elegiste?

Me recosté contra el respaldo del asiento, mostrando mi desconcierto por su pregunta. Creo que a Thomas le resultó insignificante, pues continuó simulando no haber entendido mi gesto.

- Los recuerdo bien Doc. Los elegí porque diferían en sus complejidades, resultados buscados, tamaños, rubros, experiencias, culturas, hay ejemplos de once países.

- ¿Entonces qué? - Flowers archivaba en su mente todo lo que le comentaba.-

- ¿No entiendo Doc.?

- ¿Qué piensas hacer ahora que has escrito lo que me permito llamar *tu teoría*?

- Todavía no lo he pensado con detenimiento, pero entiendo que difundirla; la idea me gusta considerando que he tenido que mantenerme al margen de lo que realmente me gusta hacer, que es educar.

- Insisto con mi pregunta, ahora que ya tienes desarrollada esta idea: ¿Qué piensas hacer?

- Insisto con mi respuesta, Dr., aún no lo he pensado suficiente, pero tengo ganas de darle forma académica y publicar un libro que explique sus fundamentos.

- La divulgación es un comienzo firme, me gusta, – me comentó mientras el mozo nos traía mas tostadas.-

- ¿Algo mas para beber? – Preguntó el mozo.-

- Por mí está bien – comenté, mientras Flowers asentía con su cabeza y continuó diciendo:

- ¿Qué tenemos aquí? – se preguntó él mismo -. Hasta ahora tenemos una gran caja llena de ideas, pensamientos y expectativas, pero no hemos hecho "algo" para convertir su contenido en acciones concretas y es justo de ello de lo que quiero hablarte. De parar un momento.

El privilegio de pensar

- ¿Parar? Ahora sí que no lo entiendo – murmuré en voz baja.-

- Parar, Carlos, no significa detenerse. Es bajar el ritmo para recuperar fuerzas y precisar prioridades. Como tu dices, la cuestión no es moverse, sino avanzar.

Acomodé la servilleta que tenía sobre mis rodillas, atónito a su comentario.

- Quiero contarte que los principios de tu teoría los compartí con Robert Jhones, el Rector de la Universidad y con su asesor, el Dr. Etchegaray y les expliqué quién eres y como nos conocimos.

- Lo escucho atento Thomas.

- Ayer en la mañana me llamó el Dr. Echegaray, para comentarme que quieren invitarte a dictar un seminario, para explicar los conceptos y los alcances de la teoría en la práctica y la idea preliminar, es que brindes dos programas.

- Admito que el desafío me fascina Thomas, gracias, no tengo otra palabra.

- Carlos, dime, ¿has pensado en serio sobre tu futuro? Me refiero a que sí pensaste realmente lo que quieres hacer.

- Por supuesto, Thomas. Seguir haciendo lo que me gusta, la consultoría y la educación, son mi pasión.

- Entonces, si sabes que camino debes tomar, ¿por qué no lo haces?

- Doctor, de que me habla, ese es mi trabajo desde hace años, usted me conoce bien.

- ¿Qué opinarías si te dedicaras a realizar similar actividad, explicando tu modelo?

- Por eso la reunión con Yung en el gimnasio, su pedido de mayor información, sus cuestionamientos sobre aquellas dudas que no sabía cómo resolver..., ahora comprendo.

- Así es Carlos, nada fue casual, ni siquiera habernos conocido. Recuerda que los caminos del hombre, para quienes creemos en Dios, son respuesta a sus esfuerzos y oraciones.

- No tengo duda de eso, Thomas. ¿Cuándo comenzamos a escribir el libro?

- ¿Comenzamos a escribir un libro? – preguntó Thomas sorprendido - ¿De qué hablas Carlos?

- Hace cuatro años usted me pidió compartir la redacción de un libro y hoy es mi oportunidad de hacer lo mismo con usted, quiero escribirlo con los principios del modelo, como un ensayo novelado.

Siguió comiendo sus tostadas, meditando su respuesta.

- Es tu tiempo Carlos, no el mío. – sentenció.-

- ¿A qué se refiere Thomas? – le pregunté confundido.

- ¿Por qué quieres escribir el libro conmigo?

- ¿Thomas que me dice? Es obvio – le contesté reduciendo mis límites de tolerancia -, sabe que lo admiro, es una persona honesta y confiable y además lo considero mi amigo.

El privilegio de pensar

- Ni el agradecimiento ni la admiración, ni la amistad son razones suficientes para escribir juntos, hay caminos que son necesarios transitarlos en soledad.

- Thomas, no entiendo. Estaba seguro que aceptaría. – no lo podía creer.-

- Haz memoria de nuestra primera charla; te asustaba mi experiencia, mi carrera laboral, mis reconocimientos te hacían sentir vulnerable, pequeño, y así tu determinaste ocupar el rol de ser y sentirse un fin, un límite y eso te impedía cruzar el puente que nos separaba.

- ¿Qué tiene que ver esa historia con este momento? – pregunté cada vez mas confundido.

- Siento que hoy vuelves a reducirte a ese rol, el de ser un fin. En la voluntad de escribir ese libro están tus pensamientos, tus experiencias, las que te han ayudado a aprender y escribir, en ese arduo camino de tu obra ni mi pluma ni mi amistad pueden acompañarte.

Opté por obedecer la infinita sabiduría de la naturaleza, en darnos dos orejas y una sola boca.

- En el exacto momento que lo hagas, - Thomas continuó - morirás con tus ideas matándolas, pues una vez expuestas no tienes otra opción que superarlas.

La puta costumbre de admirar su talento estaba consumiendo los míos, necesitaba madurarlos y no lo iba a conseguir dependiendo de él, ese era su consejo preciso y yo como un idiota, desde que lo conocí no tuve la inteligencia de entenderlo, meditaba en mi cabeza mientras él imperturbable, tomaba su te.

- Estoy dolido Thomas, - expresé lento - no por entender sus razones, sino por no entender que el temor es el origen de las mías.

- Alguien me enseñó que vencer miedos es aprender y nadie puede poner en voluntad de otros el deseo individual de vencerlos. Carlos, ya es tarde, me están esperando.

- Comprendo Thomas, una vez mas, gracias.

- En breve, se comunicarán de la universidad contigo, no me hagas perder la posibilidad de escucharte – deslizó esas palabras mientras tomaba su malefín.-

Me levanté, le di un abrazo, y finalizó su comentario:

- Has comenzado un camino que debes transitar solo, no puedo acompañarte, experimentar lo distinto será el punto de partida de nuestro reencuentro. Nuestro reencuentro – repitió con ritmo excesivamente lento -. Déjame regalarte este libro, léelo, es muy bueno.

Lo recibí, se lo agradecí y quedamos en llamarnos para ver los avances con la universidad. Me senté masticando la conversación y abriendo **el libro de las virtudes**, encontré su dedicatoria: **No duermas para descansar, duerme para soñar. Porque los sueños están para cumplirse**, Walt Disney.

Hace ya siete años que conozco a Thomas, él es mi amigo, mi mentor y el ejemplo a seguir. Ojalá algún día, Dios pueda concederme el honor de poder llegar a ser como él.