

ACCIÓN HUMANA EFICAZ

EDICIÓN PARA DIPUTADOS

■ ÁLVARO CEDEÑO-GÓMEZ

ACCIÓN HUMANA EFICAZ

EDICIÓN PARA DIPUTADOS

ÁLVARO CEDEÑO-GÓMEZ

CR37567 Cedeño-Gómez, Alvaro
GTZ01 Acción humana eficaz/Alvaro Cedeño-Gómez;
-- 1a ed. -- San José, Costa Rica, 2022.
92 p. : il. ; 13,97 x 21,59 cm.

ISBN 978-9968-49-982-8

1. CONOCIMIENTO - COSTA RICA.
1. CONOCIMIENTO - ESTUDIOS GENERALES- COSTA RICA

Auspiciamos este libro con su impresión
como una acción de responsabilidad
social empresarial



A mis nietas Aiko, Antonia e Inga, con la
esperanza de que cuando sean jóvenes adultas,
estos contenidos sean hábitos comunes.

Contenidos

TEMA 1. Lo que vale la pena	9
Principios de acción eficaz	9
Contribución	13
Ejecución	14
Pensar y hacer	16
Asegurar la eficacia	17
Convoquemos la energía	20
Lanzar las gorras	22
TEMA 2. El futuro como invitado	24
Lo que queremos	24
Pensamiento estratégico	25
El sueño realizable	27
Nuevos horizontes	28
TEMA 3. Esto podría no ser correcto	31
La pregunta como herramienta	31
Mirar con ojos nuevos	33
Romper ataduras	34
Pinchar burbujas	36
Ruido al pensar	38
Humildad científica	38
Desatarnos	40

TEMA 4. Todo depende de todo	43
Sistemas	43
Relaciones	45
Crear sinergias	47
El país como un organismo	50
TEMA 5. Miremos con otro cristal	53
Creatividad latente	54
Salir de la <i>caja</i>	56
Bloqueos a la creatividad	58
Apuntar hacia la luna	60
TEMA 6. Escuchémonos	63
Algunas reflexiones sobre comunicación humana.....	65
Escuchar activamente.....	66
¿Cuáles son los requisitos para una convivencia productiva?.....	68
Ajuste del chip	69
TEMA 7. Construyamos juntos.....	71
Conflictos	71
Negociación	73
Construcción de acuerdos	75
Síntesis	76
Se negocia con personas	79
Actitudes	83

Señores diputados:

Nosotros los ciudadanos los hemos elegido a ustedes, no a otros. La elección fue un acto valioso, pero no suficiente. Ahora tenemos que respaldar el voto. Perfeccionar el acto de elegir. Convertirlo de un ritual en un compromiso. De participación pasiva hemos de convertirlo en participación activa. Estas ideas son mi forma de contribuir.

Existe un difundido consenso sobre ineficiencia del Poder Legislativo más justificado en unos cuatrienios que en otros. Gracias a los diputados salientes, han quedado desatados algunos nudos que perjudicaban la vida del país. Ustedes se inauguran con la ilusión de la novedad y las nuevas energías del recién llegado, que ojalá sobrepasen en efectos a los de la inexperiencia.

Les encarga el país un trabajo cuyo resultado no es medible con medidas corrientes. El sentido esencial de nuestra vida como comunidad, no es el bienestar material, ni la imagen internacional, ni el salir bien calificados en cuanto ranking se proponga. El sentido esencial es el bien común, es crear unas circunstancias en las cuales la probabilidad de que los habitantes desplieguen con mayor plenitud su potencial esté abierta a la mayor cantidad de ellos. No que la Asamblea Legislativa sea una desarrolladora de seres humanos, pero sí que todas las medidas que tome sobre nuevos temas o en modificación de otros ya existentes, aumenten dicha probabilidad. Ese me parece que es el fin de la política y el fin de la función pública.

Es tiempo para aprender. Para darse cuenta de que el protagonismo no debe ser mediático sino esencial, medular, cardinal. Para intentar hacer alianzas, exponer, razonar, convencer. Para señalar y tener claros los indicadores clave de desempeño. No se puede ser buen diputado si no se tiene claro y detallado, en qué consiste serlo. Es tiempo para utilizar el volante para mejorar el rumbo y no el freno para no ir a ninguna parte. Si han de meter la pata, que sea acelerando y no frenando.

Conviertan la Asamblea en un parlamento. En un espacio donde la palabra esté comprometida con la sindéresis. Den motivo para esperar que esta nación podrá alcanzar la excelencia institucional a la que parece estar destinada. Con quince diputados juiciosos que logren convencer a otros quince, se crea una mayoría. ¿Será mucho pedir en una nación que se ha distinguido por su madurez cívica e institucional? Hagan caer el muro que nos obstaculiza orientando su acción hacia el bien común.

Esta campaña política ha sido ominosa. Hay un reloj marcando el ritmo hacia una implosión institucional. Siéntanse responsables individualmente de detener ese curso de colisión. No juren en vano cumplir fielmente los deberes de su destino.

Esta elección presidencial será singular. Según la aritmética electoral, cualquiera de los candidatos que resulte electo, presidirá el Poder Ejecutivo con una enorme oposición, con un escaso capital político. La gobernabilidad de un país depende entre otros elementos, del Presidente, de la Asamblea Legislativa, de la diligencia y responsabilidad de los medios de información y de los habitantes. Esta Asamblea Legislativa va a tener que superarse a sí misma para subsanar la debilidad del capital político con el cual arrancará su gobierno el Poder Ejecutivo.

Sueño que se está gestando un país más sostenible. Con habitantes más razonables y a la vez más audaces. Servidos por una administración pública más eficaz y más eficiente y con mayor responsabilidad. Que no cuente ni habitantes ni kilómetros cuadrados para aspirar a posiciones de liderazgo mundial. Que acepte los albores de la Cuarta Revolución Industrial, no como un cuento sino como un reto complejo, al cual hay que darle respuestas que no sigan un surco sino que lo inicien.

Estas reflexiones proceden de mis intercambios con personas de acción y de mis múltiples horas de docencia universitaria y de desarrollo de ejecutivos. Constituyen la caja de herramientas de

quienes se enfrentan al desafío de producir resultados que valgan la pena. Posiblemente son menos de lo que ustedes saben. Cada uno de ustedes podría escribir contenidos más amplios y más sensatos que éste. Así que mi afán no es enseñarles nada sino reunir esto que seguramente ustedes ya conocen y presentárselos de manera breve con la idea de que recordarlo les sea útil.

Los asuntos a los que ustedes se enfrentarán son múltiples y diversos. Una forma de prepararse debidamente para ser diputados es tener disponible una caja de herramientas de pensamiento que pueda ser útil ante esa multiplicidad y complejidad de los asuntos que van a manejar. La intención de estas notas es incitarlos a revisar su caja.

Agradezco como ciudadano la generosidad y la ilusión con las cuales asumen su función como diputados. Pero esa función no basta con asumirla, hay que desempeñarla con excelencia, hay que prestigiar a la Asamblea, hay que robustecer la institucionalidad. Este es su llamado y su oportunidad. ▲

TEMA I. Lo que vale la pena

Actividades muy demandantes, muy complejas como el ejercicio de una diputación plantean la necesidad de escoger. No se puede hacer todo lo que se desea y a veces no se puede hacer todo lo que hay que hacer. Hay que elegir. El tiempo y la energía son limitados por más dedicación que se ponga en el desempeño de la función. Por eso conviene tener algunos criterios sobre a qué darle más importancia y cómo lograr el mayor impacto.

Principios de acción eficaz

¿Qué es la eficacia? Covey plantea un símil muy didáctico. Si alguien aprende a subir escaleras con rapidez, diremos que es muy eficiente subiendo escaleras. Pero si sabe subir con rapidez la escalera correcta, diremos que es eficaz. ¡De qué nos sirve subir con rapidez a la escalera equivocada! Vamos a llegar muy rápido a donde no valía la pena llegar.

No se trata de intentar. Una buena intención es un propósito. Para que un propósito se cumpla, hay que obtener unos resultados. Tampoco se trata solo de accionar. Ni siquiera de obtener resultados, sino de obtener resultados que contribuyan a lograr lo que vale la pena.

A veces queremos escaparnos del compromiso de hacer y nos decimos que hay quienes podrían hacerlo mejor que nosotros. No caiga en esa trampa. Cada persona es la mejor para accionar en las circunstancias en las que se encuentra. Ni Bill Gates, ni Stephen Hawkins lo podrían hacer mejor que usted, porque usted es quien está aquí y ahora frente a este asunto. Cuando por falsa modestia o por evaluar mal nuestras capacidades dejamos de intentar, estamos olvidando que estas circunstancias y esta oportunidad podrían desaparecer. Ante los retos y ante las oportunidades, estamos solos. Otros podrán aconsejarnos o apoyarnos, pero el pulso con la realidad tiene que echárselo cada uno. Si nos abstenemos por temor al fracaso, deberíamos recordar que se fracasa en el cien por ciento de las cosas que no intentamos.

En la aventura de lograr resultados, vamos a enfrentar dificultades. Nuestra experiencia nos dice que no todo es soplar y hacer botellas. Lograr cosas cuesta. El escultor tiene que hacerle violencia a la piedra. Pero todos los días alguien completa una escultura, alguien teje un buen conjunto de ideas, alguien logra resultados. Habrá obstáculos, pero conviene verlos como retos y no como desgracias que nos ocurren en mala hora.

La actitud con la cual nos enfrentamos a la acción hace una gran diferencia. Sintamos que somos actores, no espectadores. No nos vamos a sentar a ver, sino que vamos a ir haciendo que ocurra lo que queremos. Tengamos la iniciativa exuberante del arquitecto y no la sumisión del inquilino. Hagámonos propietarios responsables de lo que tenemos que hacer. Que la energía provenga de la resolución íntima de hacerlo y no de que nos lo han mandado o pedido. No perdamos energía preocupados sobre lo que estará pensando nuestro público. Jugamos mejor cuando nos olvidamos de la gradería, porque entonces no actuamos como en el teatro, sino que nos expresamos con originalidad, con apego a lo que estamos convencidos que hay que hacer. Pongámosle ilusión a lo que hacemos. El resultado de ponerle ilusión a las cosas es mágico.

A lo largo del camino, todos hemos ido aprendiendo sobre la realidad de la acción. Sabemos por ejemplo que no podemos esperar obtener todo de golpe, porque la naturaleza no da saltos. No hemos de accionar espasmódicamente: grandes esfuerzos y luego grandes descansos. Es preferible un esfuerzo de intensidad moderada pero sostenido. Pastoreemos amorosamente la germinación de las acciones emprendidas. Confiemos pacientemente en la fecundidad de los procesos que se inician cuando vamos realizando acciones. Accionar es cosa seria, pero no como para quitarnos la sonrisa. La sobre-intención, el afán de que todo tiene que salir bien, le quita creatividad y espontaneidad a nuestra acción.

Querriamos lograr las cosas con solo pensarlas, pero para lograr la mayoría de las cosas tenemos que sudar la camiseta. Elijamos sudar la camiseta. La hormiga creía en el trabajo y la chicharra en el vacilón. Fue más eficaz la hormiga.

Si alguien se pone a dar recetas sobre cómo aumentar la eficacia, podría llenar metros de estantes de librero. Pero tal vez se podrían buscar unas cuantas raíces de la eficacia, ojalá pocas, para poder recortarlas y pegarlas en cada mesa de trabajo, en cada banco de taller y examinarnos continuamente en cuanto a su cumplimiento.

Conocer la realidad. No percibir la realidad es vivir una fantasía dentro de la cual lo que hagamos no funciona. Quienes no conocen la realidad, no pueden modificarla. Mientras se creyó que la malaria estaba en el aire – mal aria, en italiano- no se logró erradicarla. Igual ocurre cuando creemos que podemos hacerle una trampa a la realidad, como el gobierno que quiere gastar mucho pero que no haya inflación. Rezaba el niño después de entregar su examen de geografía: ay diosito, que Lima sea la capital de Bolivia . Y con él todos los que a veces acarician la posibilidad de que se suspenda la realidad momentáneamente y para ellos.

Aceptar la realidad. No basta con conocerla. Es necesario aceptarla. Es lo que contiene aquella expresión que dice que es pre-

ferible encender una vela que maldecir la oscuridad. O aquella otra de que en un velero, lo que hay que hacer no es quejarse del viento sino ajustar las velas. Maldecir la oscuridad o quejarse del viento, equivale a abandonar la acción porque la realidad nos resulta antipática.

Reconocer las posibilidades de cambiar la realidad. Los hermanos Wright no se doblegaron ante el hecho de que un cuerpo relativamente pesado no flota en el aire, sino que a base de esfuerzo, de perseverancia, de observación, de exploración, le arrancaron a la naturaleza su secreto e inventaron el ala.

Sentirse responsable de cambiar la realidad. Se trata de reconocer que el mejoramiento de este asunto concreto que tenemos entre manos no sobrevendrá mágicamente sino que tenemos que contribuir a ello. Es infinita la tarea e infinitesimal la posibilidad que cada uno tiene de modificar la realidad, pero la responsabilidad de poner nuestro granito de arena es grave y es solo nuestra.

Encontrar los medios para contribuir. No todo es coser y cantar. No hay recetas simples para lo importante. Hay que desvelarse buscando los medios. Pensemos con cuáles acciones vamos a ir logrando resultados a pesar de los rigores de una realidad que no se deja. Enfrentemos la realidad, con los medios de los cuales disponemos y aprendiendo de los resultados.

Estar dispuesto a pasar por la dificultad de hacerlo. Sentirse responsable no es suficiente. Pensar tampoco. Nada que valga la pena se realiza sin sacrificio. Hay que estar dispuesto a sudar. Hasta aquí todo ha sido percibir, pensar y resolver. Ahora se necesita empuñar el martillo y dar el golpe, lo cual sólo un ser humano puede hacer. Este es el camino de la eficacia para pueblos, empresas y personas.

Contribución

Los Zander, (*The Art of Possibility*), narran una historia muy llena de sentido. Una mujer camina por una extensa playa donde hay abundancia de estrellas de mar que han sido arrojadas por las olas la noche anterior. Dejadas ahí, morirán. Ella va pacientemente devolviendo al mar estrella por estrella. Un caminante que pasa a su lado le hace la reflexión pesimista sobre la poca utilidad que tiene ese esfuerzo puesto que la playa se extiende por kilómetros y el número de estrellas de mar puede llegar a muchos millares. Ella toma la próxima estrella, la lanza al mar y le dice al caminante: para esta estrella en particular, las cosas serán diferentes.

El perfeccionismo, la omnipotencia o el afán de encontrar soluciones integrales, muchas veces nos hacen no emprender una acción, en vista de que sus efectos son infinitamente pequeños. El perfeccionismo se olvida de que lo perfecto es enemigo de lo bueno. De que una acción imperfecta es superior a una que no se ha concretado. De que un dibujo hecho por un escolar es, de manera más plena, que la idea que tiene en su mente el artista consagrado, la cual todavía no es. Que ese canto mal entonado que canta el obrero de la construcción, lo expresa más a él, que todos los propósitos que alguien pueda tener por mejorar su forma de cantar. La omnipotencia es esa fantasía de que somos capaces de lo que no somos capaces. Es lo que hay detrás de muchos de los sueños que empiezan con la frase de *si yo de veras me lo propusiera ...*

El hacer de los seres humanos es precario, agónico, en el sentido original de la palabra, la cual significa lucha. Hacer es difícil. Todo lo importante que vamos haciendo nos cuesta un gran esfuerzo, de manera que, si no acometemos los retos con realismo, pronto nos llenaremos de frustración. Y una forma de poner en práctica este realismo es dejar de evaluar nuestras acciones con los conceptos de éxito y fracaso y sustituirlos por el criterio más modesto de contribución. Un ladrillo no es una construcción, pero un ladri-

llo tras otro, puestos perseverantemente sí construyen un edificio. Contribuir es arrimar el hombro.

En vez de juzgar si lo que hicimos fue exitoso o no para algún propósito, podríamos preguntarnos si lo que vamos a hacer o lo que hicimos, contribuye a ese propósito. Pocas personas en la historia han tenido que echarse el mundo al hombro, ellas solas. Pero muchos de los problemas importantes para el futuro de la humanidad, no se podrán resolver si no arrimamos el hombro todos, si no encontramos nuestra forma de contribuir. Esa es la manera de lidiar con temas como los de pobreza, sostenibilidad, conservación de la biodiversidad, humanización de la ciencia y la tecnología.

En una campaña contra la basura los anuncios decían “Cualquier poquito hace daño”. Los conservacionistas han difundido la frase “Piense globalmente, accione localmente”. El desafío, para el cual se necesita más perseverancia que fuerza, es producir una diferencia en las cosas a partir de nuestra contribución pequeña, modesta, persistente. La playa de nuestras empresas, de nuestros hogares, de nuestro país está llena de estrellas de mar que no llegarán vivas al anochecer, a no ser que vayamos pacientemente devolviéndolas a la vida con nuestra contribución. La pregunta crucial no es ¿Cuánto queda por hacer? Sino... ¿Estoy contribuyendo a hacerlo?

Ejecución

La ejecución consiste en realizar acciones que vayan convirtiendo las ideas en resultados. *El pensamiento que no se convierte en palabra, es mal pensamiento. La palabra que no se convierte en acción, es mala palabra.* (GK Chesterton). La acción que no produce resultados es estéril. Las ideas están en nuestro cerebro. Los resultados, en el mundo real. Por eso es conveniente mantener los pies en la tierra. **Distinga sueños de realidades. No niegue ni minusvalore lo que no le gusta de la realidad.** Ni piense que, puesto que desea algo, así será. A eso se le denomina en inglés wishful thinking.

Cuando iniciamos una acción es porque tenemos un deseo. Ya sea que la acción sea trivial o compleja. Si deseo un helado, voy a la heladería. Si deseo mejorar el sistema educativo, participo en la creación de un proyecto de ley. En acciones complejas hemos de tener una visión, la cual hemos definido como un *sueño realizable*. Necesitamos por igual, realismo y perspectiva. Hechos y sueños. **Traduzca la visión en objetivos.** Una visión, un sueño, un anhelo se pueden quedar flotando en las nubes si no señalamos cuáles son las cosas que hay que lograr para aterrizar la visión.

Jerarquice los objetivos. Unos deben ser logrados antes que otros. Unos son más importantes que otros. Y para lograrlos, hay que realizar acciones concretas. Para que se acoja para trámite un proyecto de ley, hay que realizar varias acciones. **Clarifique las cadenas de acciones concretas que se requieren para lograr los objetivos.** Quien sueña por ejemplo con obtener un diploma universitario, tiene que realizar incontables acciones, unas tan sostenidas como asistir a clases y otras tan puntuales como matricularse cada semestre. Ahí está el teclado. Ahora hay que descubrir cuáles teclas tocar.

Es importante **distinguir fines de medios.** La visión es el fin superior. Los objetivos son los logros requeridos. Y las acciones, grandes o pequeñas, son los medios necesarios para irnos acercando a los objetivos. No perdamos el tiempo con **las acciones que no tienen relación con los objetivos. Esas son superfluas.**

Tenemos una capacidad de acción limitada. A veces lo atractivo del sueño nos hace imaginar que tenemos más capacidad de acción. Pero eso es ilusorio. **Concéntrese en pocos objetivos a la vez.** La acción humana, la de una organización, la de un ejército, la de una persona, produce mejores resultados si la concentramos, si nos enfocamos. Una forma de enfocarse es **proponerse metas en las que se pueda ir viendo el progreso.** Si vamos a ciegas, si no sabemos si nos estamos acercando al objetivo, perderemos eficacia.

Jerarquice las acciones según su impacto y su viabilidad. Hay acciones de mayor impacto que otras. Redactar un proyecto de ley es una acción indispensable, pero tiene menos impacto que acarrearle simpatías al proyecto. No nos desgastemos en acciones que no sean viables. Se gastan muchos esfuerzos intentando lograr resultados imposibles o de muy difícil logro. Una táctica que a veces se aconseja seguir es recoger los frutos grandes, maduros y bajitos, en vez de emplear esfuerzos en recolectar los que están a gran altura y que podrían tener un tamaño y madurez no tan apetecibles. Como el tiempo, la energía y las oportunidades son limitados, **ponga los esfuerzos de acuerdo a la jerarquía de las acciones.**

Pensar y hacer

No permita que el excesivo análisis lo lleve a la parálisis. Nunca tendremos toda la información deseada para tomar una decisión. Nunca podremos tener certeza de que la decisión vaya a ser perfecta. Como el futuro siempre es incierto, decidir requiere de análisis, pero después del análisis prudencial, hay que tener una actitud de aventura. No hay que ser miedoso ni temerario. En el medio de esos extremos está la prudencia. La **prudencia** es esencial para quienes lidian con problemas y decisiones. Su función como diputado demanda reflexión y acción. Pero la finalidad son los resultados.

Cuanto mejor sea el análisis, menos tendremos que aventurar, pero si queremos un análisis perfecto nunca tomaremos la decisión. *A veces en la conducción de empresas conviene cambiar la secuencia 'listos, apunten, fuego' y adoptar la de 'listos, fuego, apunten'.* (Tom Peters, "En busca de la excelencia"). La racionalidad tiene muy *buena prensa*, pero también conviene ser instintivo, intuitivo. La intuición, el olfato, también son elementos para decidir.

El concepto de *la navaja de Ockam* en filosofía, nos lleva a valorar lo que, en igualdad de condiciones, es más simple. Cuando más complicado sea un plan de acción, más vulnerabilidades

tiene. Los mejores diseños son los más simples. **Haga las cosas de la manera más simple.** Planes y acciones, se dice en inglés, deben apearse al acrónimo KISS (*keep it simple sweety*).

Al final del mejor de los planes, está la “barrera del sudor”. El pensamiento no la puede franquear. Sólo el músculo. En ciencia, las verdades se descubren. En política y en la acción empresarial, muchas verdades hay que construirlas.

Cultive la inclinación a concluir asuntos. Los asuntos tienen una marcada tendencia a detenerse si no se les da seguimiento. No deje cabos sueltos. Que algo resulte aprobado no es condición suficiente de que sea ejecutado. No le dé *muchas vueltas* al inicio de la acción. Empiécelo ya mismo. No lo deje para mañana. *Al que madruga, Dios lo ayuda. El camino más largo, empieza con el primer paso.* La única forma de comerse un elefante es bocado por bocado.

Asegurar la eficacia

Tenga un claro mapa de qué es lo que más le interesa, de cuáles son los resultados que más valora. Aproveche el tiempo. **El tiempo vuela.** Las horas y los años. Jerarquice las acciones de cada día. Algunos prefieren en vez de una lista de *lo que hay que hacer* a la cual todos los días se le agregan asuntos, hacer una lista de las tres o cuatro cosas que es de alto valor ejecutar hoy. Eso es lo que debe estar en nuestra agenda cada día. **No deje que lo rutinario le reste atención y energía a lo más importante.** Tampoco pierda de vista la diferencia entre lo urgente y lo importante. Antes de iniciar una tarea, prométase premios por los logros. Y cumpla con esos premios. Pregúntese a menudo: **¿Estoy haciendo el mejor uso de mi tiempo ahora?** No caiga en la ilusión de medir el tiempo en horas. La vida nos la jugamos de quince en quince minutos.

Cuéntele sus planes a alguna persona de confianza. Ella será *testigo* de lo que usted se propone hacer. La consideración que tenga por

ella, es un incentivo, y lo ayudará a mantenerse activo. Ninguna persona puede lograr gran cosa por sí sola. **Conozca sus necesidades de apoyo, construya una red de apoyo** y manténgala tonificada.

Distinga entre actividad y activismo. No trabaje mucho. Trabaje con eficacia. Recuerde estas leyes de Murphy:

- Nada es tan sencillo como parece
- Todo requiere más tiempo del que usted ha estimado.
- Si algo puede salir mal, saldrá mal.
- Así como existe la serendipidad, la *chiripa*, ese azar afortunado, existe también la *tuerce*, el azar desafortunado

No siempre tendremos las mismas circunstancias de ahora. Aprovechemos las oportunidades. Luego podríamos no tener la misma energía, el tiempo y la salud disponibles ahora. Podrían cambiar el buen ánimo, la creatividad, la armonía, los aliados o la pasividad de quienes se oponen.

Estas cosas, entre otras, obstaculizan la acción eficaz:

- el temor al fracaso
- el perfeccionismo
- la posición habitual o procrastinación
- ver lo imposible de preferencia a lo posible.
- *No dejemos que las palabras se interpongan entre nosotros y la realidad.* (Ernst Dimmet, The Art of Thinking)

La autoevaluación, hecha con actitud de reflexión y mejoramiento, es un motor hacia la excelencia. En esta posición tan importante que usted ocupará durante cuatro años, pregúntese a menudo: ***¿Si logro qué, consideraré que mi paso por esta Asamblea ha sido exitoso?*** Pregúntese también en cuáles cosas puede crear valor y en cuáles puede hacer una contribución distintiva. Y otra buena pregunta a formularse, glosando a Peter Drucker es: ***¿Cuáles son las áreas en las cuales la falta de excelencia de esta Asamblea compromete su misión?***

Las soluciones de costumbre

Se dice que la función del cerebro no es la de pensar, sino la de ayudarnos a sobrevivir. Por eso preferimos lo rutinario: nunca nos saldrá un tigre en el camino que recorreremos todos los días. Nunca hay riesgo en proceder como procedemos habitualmente.

La práctica de seguir lo rutinario para sobrevivir es contradictoria y lo sabemos. Con frecuencia nos tranquilizamos afirmando que, en realidad, los cambios en el entorno no son tan fuertes; que tardarán tiempo en afectarnos; o que nuestras circunstancias nos preservarán de todo daño.

Además de estos cantos de sirena, la gran dificultad para sacudir la rutina es que no sabemos cómo hacerlo. Los grupos de trabajo siguen lidiando con los problemas de la manera como están acostumbrados a hacerlo. Jamás unos ojos nuevos para intentar ver ángulos novedosos en la forma como se plantean los asuntos. Jamás un cuestionamiento de lo que se supone como verdadero. Nunca una revisión reposada de cuáles son los verdaderos objetivos. Una de las trampas en tiempos de cambio es seguir luchando por los mismos objetivos, cuando su sentido puede haber cambiado.

Mantengamos ventanas abiertas por las cuales pueda penetrar lo fresco, lo innovador, para que la rutina, el *más de lo mismo*, no nos arrastre. Tener esas ventanas abiertas nos desarrolla y va dando

lugar a una agenda innovadora que haga que la Asamblea Legislativa sea una entidad de acción más sostenible, más apta para los retos que se avizora.

Cualquier empeño humano es complejo. Son parte de él recursos, aspiraciones, limitaciones, interesados, oposición, tecnología, colaboradores, infraestructura, recursos financieros. Revisar con apertura creativa estos elementos y sus relaciones, produce enfoques frescos que no brotan de la operación rutinaria.

No hay que mirar las ideas como entidades completas, acabadas, sino considerarlas como puntos de partida. Es poco probable que de la primera idea sobre un asunto, surja una innovación. Más bien lo que ocurre es que las ideas nacen imperfectas y se van mejorando en un proceso de co-creación en el que participan todos los diputados, no solo los de su fracción. El *sí, pero* con el que muchas veces se reciben las ideas nuevas, debería sustituirse por el *sí, y además*, lo cual es una forma de decir, creo que a esta idea le falta, pero eso no me hará descartarla, más bien, voy a ver qué le apporto para mejorarla.

Convoquemos la energía

Como personas maduras sabemos que no se puede ser productivo por pura suerte. Influye en algunos casos, pero la productividad es más una consecuencia de cómo aplicamos energía a los asuntos de los cuales nos ocupamos. Estemos alerta en torno a las siguientes formas de utilizar bien la energía:

- Pedir es mejor que quejarse. Quejarse es una manera de dilapidar energía. Es preferible plantear lo que necesitamos o queremos y gestionar cómo obtenerlo.
- Buscar soluciones es mejor que buscar culpables. Con frecuencia, ante una disconformidad o un error, saltamos a buscar quién o quiénes fueron los culpables, en vez de dedi-

car esa energía a subsanar el error, a hacer control de daños o a tomar medidas correctivas hacia el futuro.

- Los resultados son preferibles a las excusas. En los empeños de trabajo eficientes, las excusas tienen poco sentido productivo. A lo que se apunta es a los resultados y si algo sale mal de poco sirve la excusa. Lo eficaz es tomar medidas para mejorar los resultados.
- Mirar hacia atrás es perder energía. Sobre el pasado no tenemos ningún control ya sea que lo que queríamos modificar ocurrió hace un minuto o hace un siglo. La infracción de tránsito que acabamos de cometer es tan inmodificable como la Guerra de Vietnam.
- Culpabilizarse por algo que ya ocurrió también es perder energía. De nuevo, el aprendizaje y la acción correctiva tienen más sentido.
- Se pierde energía cuando dejamos que las fantasías contaminen la realidad. El esfuerzo por apegarnos a hechos, a realidades es importante, porque a la realidad solo la modificamos si la entendemos. La imaginación utiliza energía que podríamos aplicar a pensar.
- En vez de lamentarnos por las situaciones indeseables, es preferible buscar cómo influir. Lo primero que surge en nosotros ante una situación indeseable, es el deseo de que las cosas no fueran así. Vana ilusión. Las cosas son como son. Lo siguiente es el lamento. De nuevo, una pérdida de energía. Aceptemos la realidad indeseable, pero iniciemos la búsqueda de cómo influir para cambiarla. No perdamos la convicción de que sobre cualquier situación por adversa o compleja que sea, siempre es posible buscar una manera de influir.

- Ver lo que hay. No tener ojos solo para notar lo que falta. Solo se construye sobre lo que hay. La contemplación del camino que queda por recorrer, de los defectos que hay en un proyecto, de las dificultades que enfrentará esta moción, juegan a favor de no hacer nada. Si queremos hacer, hay que partir de lo que hay.
- El mejoramiento no viene súbitamente como producto de un gran cambio integral. Viene de pequeños cambios parciales. En campos muy complejos como el gobierno de una nación, la imposibilidad de comprenderlos en todos sus extremos y de contar con información perfecta, hace preferibles los cambios pequeños que los cambios integrales.
- Todos podemos contribuir si somos actores en vez de espectadores. Si figurativamente tenemos más una actitud de arquitectos que de inquilinos. Si no nos concretamos a observar lo que hay que hacer, sino que nos arrollamos las mangas y nos ponemos a hacerlo.

Lanzar las gorras

Me gusta esta historia. Unos niños. Un alto seto. Siempre el ánimo de ir al otro lado. Siempre el abandono de la idea en vista de la altura. Hasta que un día, la iluminación: si lanzamos nuestras gorras al otro lado, nos veremos obligados a ir a recuperarlas. Lanzamiento de gorras. Recuperación de gorras. Victoria al fin. No sé dónde estaba el seto. Pero los niños, eran los Kennedy.

Un país. Unos sueños. Unas dificultades. Siempre el ánimo de ir al otro lado. Siempre el reconocimiento de que las fortalezas y las circunstancias dan para más. Siempre el abandono de los sueños porque no hay recursos, nadie lo ha intentado, hay cosas más urgentes que hacer, la oposición se opone, el equipo de gobierno no se coordina. Las excusas evolucionan, ahora un huracán, otra vez un terremoto, otra vez una crisis financiera internacional.

Y así van pasando los años. Progresando, porque las fortalezas y las circunstancias dan de sí mismas. Pero nunca una idea de ruptura. Nunca un *salto de rana*. Nunca una ruptura de la *caja* que nos aprisiona. Nunca una revolución en los modelos mentales que condicionan y frenan.

Y en la historia, algunos episodios de saltos en el vacío con éxito subsecuente: educación gratuita y obligatoria. La universidad modesta que floreció. La reforma universitaria que dejó huella sostenible. El robustecimiento de la clase media cuando era pequeña y ralita. La civilidad en un vecindario de militaradas. La seguridad social gracias a una alianza impensable.

Como país –no solo el gobierno, o los diputados o los políticos, sino todos- podríamos lanzar las gorras. Comprometernos a unas realizaciones desafiantes, imposibles, que le dieran trascendencia a esta generación, que le crearan un bono sostenible a las generaciones futuras, en cuanto a bienestar, ambiente, educación y salud. Tenemos la capacidad, tenemos los ideales, tenemos la experiencia.

Veamos un tiempo frente al seto. Unamos voluntades. Acopiemos instrumentos de acción. En un mundo con problemas que a veces parecen terminales, intentar menos es fracasar. ▲

TEMA 2. El futuro como invitado

En una función tan importante como la de los diputados, hay que pensar estratégicamente, porque lo que se haga o se deje de hacer, tiene profundas consecuencias futuras. Pensar estratégicamente es encontrar el sentido futuro de las acciones presentes. Eso es totalmente diferente a hacer un plan estratégico, lo cual muchas veces consiste en reunirse muchas horas, procesar mucha información y al final producir un folletón que nadie vuelve a mirar.

Para un buen diputado, el horizonte no es el próximo mes, ni el próximo primero de mayo, ni siquiera el final de sus cuatro años. El buen diputado trabaja para construir el país del futuro, ese en el cual vivirán sus nietos. Así como hoy, vivimos en el país que nos heredaron nuestros padres y abuelos.

Lo que queremos

Supongo que todos queremos un país más próspero. Pero no con la prosperidad como fin, sino para que se hagan posibles otros sueños superiores. Supongo que a todos nos moviliza la idea de convertirnos en un país donde nos ocupemos más de ser que de tener. Donde aprendamos para ser mejores y no sólo para tener mejores ingresos y así tener más cosas. Donde se disponga de suficientes recursos personales y nacionales como para ser una pobla-

ción saludable. Donde aprendamos permanentemente, tengamos tiempo libre para re-crearnos, desarrollemos la sensibilidad por la belleza y por la bondad. Donde sostengamos unas relaciones interpersonales mutuamente desarrollantes, especialmente pero no exclusivamente, al interior de las familias. Un país que no sea un dormitorio ni una gran sala de trabajo, sino un lugar de encuentro de unos con otros, bajo el vínculo de la responsabilidad. Donde esa responsabilidad se materialice en solidaridad con quienes han tenido y tienen menos oportunidades, menos talento, menos salud. Y donde la solidaridad empiece por ayudar a desarrollarlos, sin ignorar que algunos no darán el salto y habrá que ayudarlos permanentemente.

Nos entusiasma llegar a ser un país que entienda la ciencia y la técnica pero que reconozca sus limitaciones y que sobre todo entienda los peligros de endiosarlas y que comprenda que la sabiduría las supera. Un país donde la ética sea entendida como las reglas que nos conducen hacia la felicidad, y no como las reglas que cumplimos cuando nos están viendo, a la espera de salirnos con la nuestra. Un país que sea inspiración para otros. Por qué no intentar que todo el país fuera un espacio donde personas de todo el mundo pudieran pensar, dialogar, cuestionar e investigar. Un país que perfeccione la institución del asilo político que lo distinga en una institución de asilo humano para quienes sientan que necesitan un espacio especial para florecer. Donde académicos distinguidos del mundo pasaran sus años sabáticos. Donde nos liberemos progresivamente de temores, de ideologías, de creencias, de condicionamientos. Donde dispongamos de sosiego como para tener una vivencia plena de lo espiritual.

Pensamiento estratégico

La esencia del pensamiento estratégico es interpretar el sentido futuro de las acciones presentes. El tiempo pasa. Esto que hoy iniciamos, puede llegar a tener un alto valor en el futuro, o lo que hoy vemos como una gran idea, podría resultar perjudicial dentro de

unos pocos años. Por eso conviene que las ideas, los proyectos, sean coherentes con las tendencias que están en marcha y con las que apenas se asoman. El pensamiento estratégico más exitoso y menos frecuente, es el que logra descubrir tendencias que aún no asoman. En esas tendencias se encuentran semillas de oportunidades y de amenazas, unidas a las oportunidades y amenazas ya presentes en el ambiente. Un día se sembraron cafetos en los solares de San José. Eso marcó nuestro bienestar económico y socio-político por dos siglos.

Los países, y las personas, nos enfrentamos al futuro con las fortalezas que tenemos y con las que podemos desarrollar; y con las debilidades que tenemos y con las que podemos atenuar. Solo se construye sobre fortalezas (Peter Drucker). Un plan estratégico es una red de acciones diseñada para que tenga éxito sostenible, es decir, no solo hoy, sino también cuando nos adentremos en el futuro.

Ante un entorno tan impredecible hay unas actitudes o prácticas clave que darán buen resultado suceda lo que suceda, tal vez porque constituyen la sensatez que el género humano ha venido acumulando a lo largo de sus exitosos esfuerzos para sobrevivir.

- Primero, como nuestras vidas y la historia transcurren en el tiempo, aprovechar bien el tiempo es una receta que no tiene pierde.
- Segundo, aprender a aceptar soluciones no perfectas. Se ha dicho que lo perfecto es enemigo de lo bueno. Lo cual también puede relacionarse con el pasar del tiempo: una solución regular hoy, es preferible a una solución excelente dentro de cinco años.
- Tercero, las buenas soluciones deben ser realistas. Son realistas en cuanto a la interpretación del problema y en cuanto a las circunstancias en las cuales han de ser aplicadas. Es

necesario esforzarse por entender la realidad de las cosas, porque la realidad difiere de esas apariencias que vemos a simple vista.

- Cuarto, percibimos nuestro entorno como si fuera estático, pero es dinámico. Esto quiere decir que tanto nosotros como lo que nos rodea, estamos cambiando. Ese cambio produce desgaste y desajuste. Por eso es necesario reparar, sustituir, mejorar, innovar.

La estrategia es pensamiento; es análisis. No es ideología, como cuando decimos que algo tiene que salir bien porque sí. No es pensamiento mágico: todo saldrá bien porque nosotros somos los buenos. Es voluntad. Es la conciencia de que tenemos que luchar por lo que queremos. Que no lo vamos a lograr sin esfuerzo. Que, aunque en el pasado hayamos sido exitosos, el futuro nos desafía con asuntos totalmente nuevos. La estrategia es acción. Es el convencimiento de que el movimiento se demuestra andando. Que saber lo que es la velocidad no nos pueden llevar desde aquí hasta allá. Que, para eso, el pie supera al cerebro ... y la bicicleta supera al pie.

El sueño realizable

La estrategia no es solo análisis. Primero es una aspiración. Un afán de llegar ahí donde no hemos llegado. A eso se le denomina visión. La visión es el sueño realizable. Es algo que no está al alcance de la mano, pero sí al alcance de la voluntad decidida a alcanzarlo. Es la concepción de qué es lo que queremos llegar a ser como país, lo cual es ir más allá de lo que podemos llegar a ser según la lógica. Un ideal parece una locura hasta que comenzamos a ir hacia él paso a paso.

Todos hemos tenido la experiencia de lograr metas en nuestras vidas, movidos por un anhelo. Y sabemos que el sueño realizable nos sostiene y entusiasma cuando la fatiga nos deja sin aliento.

Entusiasmo en griego, es estar poseído por un dios, de lo cual podríamos deducir que el sueño es una participación de lo divino. Es importante sintonizar con la lógica, con la realidad, con lo concreto, sin que eso nos impida creer que existen ideales por los cuales vale la pena desvivirse.

La esperanza se relaciona con la visión. El emprendedor siempre es un visionario. Ningún país ha emprendido el despliegue de todas sus posibilidades, con la mirada puesta en las cuentas nacionales. El político fecundo siempre es un visionario. La persona que va más allá de lo que se podía haber esperado, siempre es visionaria. Y a ninguno de ellos les basta con haber formulado el sueño realizable, sino que también es necesario que la esperanza los sostenga en el camino. Soñar es una actividad de alto riesgo, lo mismo que enamorarse. Y en el camino, cuando dudamos de la lógica de nuestro empeño, sólo nos puede sostener la esperanza, la cual es un estado del ánimo en el cual se nos presenta como posible lo que deseamos.

No bastan los planes. No basta hacer un cuidadoso uso de los recursos. La visión y la esperanza, que están más allá del estómago y del bolsillo, son los que transforman la realidad. Por eso la visión y la esperanza, poco mencionados o tímidamente mencionados, son conceptos de gran potencia que debieran formar parte del vocabulario corriente de personas, empresas y países. Un buen criterio para seleccionar objetivos sería este: todo objetivo que valga la pena nos debe acercar a la visión que nos moviliza.

Nuevos horizontes

Gary Hamel, (Leading the Revolution), señala que se requieren líderes de ruptura para lidiar con las oportunidades y los problemas de un mundo que se ha vuelto muy complejo y muy dinámico. Y propone como una de las buenas prácticas de esos líderes, el señalar expectativas no razonables. La práctica no debe ser, me propongo esto porque es fácil. Deberíamos recordar al Presiden-

te Kennedy en el famoso discurso en la Universidad Rice en septiembre 1963: elegimos ir a la luna en esta década y hacer otras cosas, no porque sean fáciles, sino porque son difíciles, porque esa meta servirá para organizar y medir lo mejor de nuestras energías y habilidades.... Orientemos la acción con preguntas como estas: ¿Cuáles metas, muy difíciles de lograr, si las lográramos, conducirían a resultados extraordinarios en lo económico, la sostenibilidad y el desarrollo? ¿Cuáles cambios, ahora casi imposibles, si los lográramos nos darían un impulso singular en nuestro crecimiento?

Se puede accionar para resolver problemas. O para cambiar el paradigma. En un mundo que cambia profundamente, resolver problemas no es suficiente. Aspirar a la eficiencia es quedarse corto. Encontrar un camino tampoco es suficiente. La eficacia también se queda corta. Lo crucial es inventar un camino hacia un futuro desconocido. Es la hora de la ruptura. De las estrategias de rico sustrato, preñadas de innovación. Abiertas al trascendente desafío.

¿Puede un líder tradicional impulsar estrategias de ruptura? Claro que sí, pero se requiere que tenga apertura ante el cambio. Una dimensión de esa apertura es cognitiva. Los líderes que se niegan a explorar lo que se escribe sobre Cuarta Revolución Industrial y sobre revolución tecnológica, están cerrando sus posibilidades de admitir la necesidad de estrategias de ruptura. Los que consideran que estos temas son temas de *millennials*, a quienes pronto se les pasará la calentura, también están cerrando puertas. Los que no están dispuestos a modificar sus patrones comunicacionales, para entender a los jóvenes de veinte y treinta, están cultivando el aislamiento.

Lo conocido, lo estable, lo tradicional, crea un ambiente en el cual funcionamos a muy bajo costo psíquico. Por eso es una zona de confort. Para ser líder de ruptura, hay que reconocer el atractivo de esas zonas de tranquilidad, pero a la vez, aceptar el reto de aden-

trarnos en lo desconocido, ahí donde todavía no hay mapas que nos orienten.

Cuando estamos, como algunos sostienen, viviendo un cambio de civilización, un nuevo renacimiento, una revolución industrial, sin un buen cociente de adaptabilidad, ni personas ni países iremos muy lejos. Dice Amin Toufani de Singularity University que inteligencia es alcanzar una meta que nadie ha alcanzado pero que genialidad es alcanzar una que nadie ha imaginado. Es tiempo de pensar sin fronteras porque la tecnología las está reblandeciendo o eliminando. ▲

TEMA 3. Esto podría no ser correcto

La pregunta como herramienta

El pensamiento crítico consiste en someter a escrutinio todo lo que escuchamos, leemos o pensamos. Es revisar todos los insumos que nos llegan, para asegurarnos de que no se nos pasen cosas solo porque suenan bien o con las cuales nos inclinamos a estar de acuerdo, a fin de que nuestro juicio se asiente sobre las bases más sólidas.

Para los diputados es importante aprender a ver lo que está oculto, como las raíces de los problemas o las consecuencias de sus decisiones. Y eso no brotará a menos que apliquemos las herramientas del pensamiento crítico, las cuales parten de la actitud de no dar por verdaderos datos, hechos ni afirmaciones, hasta que los hayamos sometido a prueba, con el mismo rigor que el que emplean los científicos en su trabajo.

Los japoneses practican el método de formular varias veces la pregunta *por qué o para qué*, para profundizar en las verdaderas causas de los problemas o en los verdaderos propósitos de un plan. A primera vista, en la superficie, podríamos estar percibiendo lo que no es real o lo que no es importante, preguntar sucesivamente *por qué o para qué*, ayuda a aclararlo.

Cuando nos proponen un proyecto, antes de estar listos para afirmar si estamos o no estamos de acuerdo, debe haber un largo período de **cuestionamiento**. Las preguntas son la forma como nuestro pensamiento profundiza. Son como herramientas que van apartando la maleza y nos permiten ver más allá. Son como fuentes de luz en la oscuridad que nos van revelando la verdadera cosa que nos ocupa. Por eso es importante posponer la toma de una posición. No hay que tener prisa para comprometerse. Lo primero es lograr la máxima comprensión sobre el asunto.

Imagino que las **preguntas más potentes** en un parlamento son algunas como las siguientes:

¿Para qué queremos esto?

¿Es realmente valioso?

¿Para qué queremos los productos del proyecto?

¿Hay otras formas de lograr esos productos?

¿Con solo esto que se propone se logrará el objetivo o son necesarios otros elementos?

¿Qué costo tendrá?

¿De dónde saldrán los recursos?

¿Qué otras cosas se podrían hacer con esos recursos?

¿Hay otros caminos para lograr lo mismo?

¿Se podría simplificar el proyecto manteniendo los resultados?

¿Hay otras formas de lograr lo mismo con costos menores?

¿Qué consecuencias secundarias tendría este proyecto?

¿Quiénes serían los ganadores y quiénes los perdedores?

¿Cuál es el impacto sobre el bien común?

¿Cómo podemos aprender más sobre este asunto?

Mirar con ojos nuevos

Todo cambio propuesto debe ser examinado. Miremos la propuesta con una mirada fresca. Ella dará lugar a nuevos puntos de vista. Se recomienda formular preguntas creativas tales como ¿Se puede modificar esta propuesta? ¿Se puede adaptar a otros fines? ¿Se puede ejecutar en otro orden? ¿Se puede sustituir o eliminar alguna actividad? Pero quizá la pregunta más audaz de todas es ¿Se puede eliminar o sustituir toda la propuesta?

Ser cuestionador no es lo mismo que ser rebelde. La rebeldía es la oposición sistemática. La rebeldía es la etapa adolescente de la crítica. Nuestro bienestar podría enriquecerse si cambiáramos algunas manifestaciones de conformismo o de rebeldía, por el ejercicio bien intencionado de la crítica, el cuestionamiento y la búsqueda de enfoques y procedimientos frescos, inéditos.

Ignorar, carecer de una explicación, es una situación desagradable. Queremos saber, queremos tener certezas, queremos encontrarle explicaciones a lo que ocurre, y esa necesidad a veces nos lleva a “agarrarnos” de la primera explicación o respuesta que surja. En esto somos como la persona que investiga un crimen. Para ella encontrar un culpable se llega a convertir en una obsesión. En cambio, el juez es más crítico. Los procesos penales parten de la inocencia del acusado y sólo cuando la culpabilidad se demuestra a satisfacción del juez, se deja de pensar que el acusado es inocente. Siempre estamos en peligro de *agarrarnos de un clavo ardiendo*.

El pensamiento crítico es una herramienta para acercarnos a la verdad. Es un esfuerzo para pasar de unas explicaciones a otras más robustas. Entre el primitivo que piensa que un rayo es manifestación de la ira de los dioses y quien piensa que es una chispa eléctrica que hace estallar el aire a su paso, hay una gran diferencia.

Romper ataduras

El pensamiento crítico nos libera. Nos sirve para combatir **creencias**. Una creencia equivocada nos ata. Reduce nuestra capacidad de cambiar el mundo. Nadie pondría un pararrayos si creyera que de esa manera estaría desafiando a los dioses. Sirve el pensamiento crítico para independizarnos de las **ideologías**. Quien se matricula en una determinada ideología -liberalismo, socialismo, feminismo, machismo, consumismo- pierde libertad. Nos libera también de los productos de nuestra imaginación. Con una palangana, un caballo y un palo, podemos imaginarnos nuevos quijotes, si no criticamos nuestra propia percepción de las cosas. La luna no es de queso.

Ayuda al pensamiento crítico el pensar escribiendo. Pensar en el aire, o pensar mientras se va hablando, es inseguro. Lo importante hay que pensarlo con **papel y lápiz** en la mano. Algunas personas sienten que es muy útil no sólo escribir, sino también hacer **esquemas**. No sea impulsivo. Dese tiempo para consultar con la almohada: las cosas se van moliendo en los molinos de la mente ... a veces despacio. Según pasa el tiempo nuestro pensamiento gana en claridad.

Descubra lo que lo inclina a estar de acuerdo. Somos susceptibles al “apantallamiento” de la autoridad jerárquica o académica, de la apariencia personal, el poder económico o político, o el **efecto halo**, el cual consiste en tomar una cualidad destacada de alguien y generalizarla y así pensar por ejemplo que quien habla con soltura sabe de muchos temas. Cuando descubrimos lo que

nos inclina a estar de acuerdo, podemos desmontar más fácilmente las **manipulaciones** que intentan hacernos.

En las empresas y en los países el recurso más valioso es el pensamiento. Nuestra supervivencia depende más del pensamiento que del músculo.

Sometamos las afirmaciones que escuchamos, al test de la **burbuja lógica**, término acuñado por Edward de Bono. Según él, *todos estamos en lo cierto dentro de nuestra burbuja, y todos estamos equivocados fuera de ella*. Se trata del pequeño ámbito en el cual para una persona resulta lógico algo. Así que cuando escuchemos una afirmación, intentemos descubrir cuál es el marco de referencia en el cual es válida y fuera del cual es falsa. Ese marco de referencia viene dado entre otras cosas por lo que las personas suponen. Le escuché a don Alberto Cañas que para quien supone que una cola es una pata, una vaca tiene cinco patas.

También sirve el concepto de la burbuja lógica para explicar por qué nos ponemos **restricciones innecesarias**. ¿Por qué al pensar en supermercados se piensa en exhibición, en estantes, en parques? La librería que más vende en el mundo vende a través de Internet. ¿Por qué al pensar en salud pública pensamos más en hospitales y en vacunación y poco en senderos para ciclistas y trotadores? La falta de espacios para aparcar se puede resolver con servicios públicos de transporte. Estemos alerta para que el síntoma no nos sugiera la solución.

Se enseña a los estudiantes que lo que puede ser verdadero para una persona, podría no cumplirse para toda la sociedad. Es **cierto para una parte, no para la totalidad**. El ahorro puede ser una virtud para una persona, pero que practicado por toda la sociedad podría ser perjudicial para todos. Más ahorro en algunas circunstancias quiere decir menos gastos, menos compras, menos ventas, menos puestos de trabajo, menos producción.

Pinchar burbujas

En el terreno de la acción humana, podríamos encontrar burbujas lógicas formadas por lo que el sujeto cree o quiere. Si alguien cree que su felicidad depende de contraer matrimonio o de divorciarse encontrará razones para hacerlo, aunque eso no sea lo que más convenga. Dice Drucker: “Dime lo que quieres demostrar y te diré dónde encontrar los hechos que te respalden”. Busquemos los hechos con la objetividad con la que el científico busca los suyos.

Conviene, entonces, antes de proscribir a quien piensa de una determinada manera, indagar cuál es la burbuja lógica desde la cual piensa como piensa. El proceso de entendernos, en el trabajo, en la familia, en el país, ganaría mucho si estuviéramos conscientes de qué es lo que hace que veamos la realidad como la vemos. Si con naturalidad estuviéramos dispuestos a abrir nuestras burbujas lógicas a los demás, con la aceptación necesaria para que se nos convenciera de que una cola no es una pata, las vacas de don Alberto Cañas seguirían siendo cuadrúpedos indiscutibles. Como Sócrates, *el tábano de Atenas*, haríamos mucho por la razonabilidad si nos dedicáramos a **pinchar burbujas**...; aunque hacerlo puede ser nocivo para la amistad.

Ante esos sesgos de nuestra manera de pensar, cuando nos enfrentemos a una decisión, conviene utilizar la objetividad del espíritu científico:

- La apertura hacia una observación de los hechos, objetiva, neutral, descomprometida.
- El rigor de no someter a prueba sólo las posibilidades que nos gustan, sino de ponderar y criticar las que sí y las que no.
- La capacidad de hacer de abogados del diablo, poniéndonos a defender la tesis contraria a la que parece correcta o de-

seable . Y la infatigable formulación de la pregunta ¿ Y qué pasaría si ... ? Con la cual se abre la puerta a todos los cambios posibles, hasta asegurarnos de que la decisión a la cual se llega o la solución que se cree haber encontrado, no son un medio para salir del paso. O de que en nuestra necesidad de encontrar una solución o de llegar a una decisión, no nos estamos agarrando de un clavo ardiendo.

Cuando se nos intenta vender algo no hay forma segura de no equivocarnos en la decisión. Pero si fuéramos más conscientes, más críticos, nos haríamos menos vulnerables a las intenciones del vendedor. A tal fin son útiles preguntas tales como éstas: ¿Se nos están ofreciendo cosas imposibles de cumplir para quien las ofrece? ¿Las ofertas que hace las hace desde el conocimiento o desde la ignorancia? ¿Tenemos prueba de la buena voluntad de quien hace las ofertas? ¿Nos está dando garantías de cumplimiento, esto es, podemos obligarlo a cumplir? ¿Puede dar fe de que acostumbra cumplir? ¿Ha cumplido otras veces?

En algún momento, recibiremos las opiniones de un especialista. No olvidemos entonces la responsabilidad de asumir una actitud sensata ante sus conocimientos. En primer lugar, reclamemos nuestro derecho a hacer preguntas. Y no sólo eso, sino que reclamemos el derecho a hacer **preguntas ingenuas**. La pregunta ingenua con frecuencia levanta una piedra detrás de la cual se escondían impensadas consecuencias. Esa pregunta ingenua no tiene por qué ser muy formal. Revela buena calidad el especialista que hace el esfuerzo por entender lo que le preguntamos en la forma en que se lo preguntemos. Desconfiemos de aquél que nos exige hacer las preguntas en su lenguaje técnico. Y no olvidemos que es responsable informarse en otras fuentes, o recurrir a la famosa segunda opinión.

Las críticas que nos hacen tienen un sabor diferente a los elogios. La verdad es que tienen mal sabor. Solo la madurez nos va enseñando que las críticas son una ocasión para mejorar lo que hemos hecho. Son como el ejercicio físico –si no duele, no es provechoso– o como se decía antes de los medicamentos: debe ser muy

buena porque sabe a rayos. **Bienvenida la crítica.** Bienvenida la crítica sana. Y que se mantenga lejos de nosotros la otra, la crítica destructiva.

Ruido al pensar

Nuestra manera de hacer las cosas está estructurada no solamente por convicciones racionales, sino por un nebuloso conjunto de **creencias, prejuicios, ideologías, fantasías, temores.** Un buen ejercicio de reflexión sobre los hechos del pasado debería tener los ojos muy abiertos a la percepción de los elementos de ese conjunto nebuloso, al cual podríamos acceder si nos preguntamos qué suponíamos, qué dábamos por descontado, cuando iniciamos la ejecución de un determinado proyecto. Tal vez supusimos que bastaba con la buena voluntad, o que íbamos a poder sostener el brío, o que nos iba a sobrar el apoyo. Podríamos haber supuesto que como el fin era bueno, todo iba a salir bien, olvidando, que como dice aquella coplilla, vinieron los sarracenos y nos molieron a palos, que Dios ayuda a los malos cuando son más que los buenos.

Una buena práctica es ser muy críticos con los **supuestos** en los cuales basamos una acción. Marcos Ramírez ve un pajarito parado en la reja de la amplia ventana de una farmacia. Se dice a sí mismo que nada le ocurrirá al cristal, porque el cuerpo del pajarito servirá de amortiguador para la piedra. Flecha, tiro y ruptura del cristal. Hay supuestos heroicos que solo ocurren in extremis. Es la lechera suponiendo que con el dinero que cobrará por la leche, comprará unos pollos y luego con su venta, unas cabras y finalmente, otra vaca. Hay que ser extremadamente cuidadosos al suponer, especialmente cuando los supuestos se van encadenando unos con otros.

Humildad científica

En el año 2005 cuando la Revista Science cumplió 125 años publicó un número especial en el cual reseña las 125 preguntas que aún no han sido respondidas por la ciencia. Algunas podrían

encontrar su respuesta pronto. Otras tardarán décadas en ser respondidas. Como se ve, la ciencia no es la certeza total. Y resulta muy significativo que la revista no haya dedicado ese número especial a señalar los logros de la ciencia, sino sus retos pendientes. Una clara conciencia de lo que ignoramos es un buen seguro contra las decisiones equivocadas.

La actividad científica está sujeta a una etiqueta, a una forma de comportamiento. Para los científicos, las verdades que se van descubriendo, son verdades provisionales: hasta que otra explicación más completa desbanque a la anterior. Entonces podríamos decir que la ciencia no consiste en una acumulación de conocimientos, sino más bien en un espíritu de búsqueda permanente. El mejor científico no es el que tiene más conocimientos acumulados, sino el que tiene más espíritu crítico para **interrogar las apariencias** y para **cuestionar las verdades provisionales**.

El buen científico tiene además las herramientas, los métodos, para hacer **búsquedas eficaces**. **Investigar es buscar**. Y la **investigación** no es una actividad informe que consista en buscar a tientas a ver qué sale. Es mejor científico quien sabe acertar en cuanto a cuáles preguntas hacer, cuáles no hacer y cuáles búsquedas no emprender.

Si los científicos muestran con humildad lo que ignoran, tal vez sea tiempo de que con sencillez **confesemos lo que ignoramos**. La ignorancia aceptada, le abre la puerta al conocimiento.

Nuestra vida práctica se dificultaría mucho si no supusiéramos cosas. Suponemos que el supermercado abrirá hoy, que los buses estarán dando servicio y que los policías no son delincuentes disfrazados. Sin embargo, sabemos de la importancia que tiene la duda para ayudarnos a separar lo verdadero de lo falso. Quien duda se abre a nuevos hechos, a nuevos conceptos. Quien está seguro se cierra. Si de lo que está seguro es verdadero, bien. Pero cuántas veces estamos seguros de algo erróneo.

Me gusta la palabra **tentatividad**, aunque no la registre la RAE. Me recuerda el ir a tientas. Cuando se va a tientas se va con cautela. Prefiero al médico que duda y critica su propio juicio, porque quien se casa con un diagnóstico, luego tendrá más dificultad para modificarlo. Prefiero a quien antes de entrar en una discusión, se asegura de entender con precisión lo que se está discutiendo. Prefiero a los políticos que no tienen respuestas enlatadas para todas las preguntas que se les hacen. ¿Qué habrá de malo en no tener una respuesta? La vida pública no debe ser un concurso de *saber y ganar* sino un concurso de acciones robustas y buenos resultados.

Desatarnos

Buscar una solución es menos rico que diseñar una propuesta. En álgebra o geometría, hay un proceso ordenado para encontrar la solución. Para crear empleos o mejorar la seguridad social, el proceso no es ordenado. Hay que ir y venir entre grupos de conceptos, porque los problemas son complejos. Producir una solución con todos esos hechos y circunstancias, es combinar el pensamiento y la artesanía y en ese sentido, es más semejante al proceso de pintar una linda flor que al que seguimos para resolver un problema de álgebra elemental.

Hace casi cuatrocientos años Descartes siguió la **duda metódica**, no para echar abajo la posibilidad de todo conocimiento, lo cual sería escepticismo, sino para ganar evidencia. En un principio dudaba de todo, de conocimientos, creencias y percepciones. Así lo hacen los investigadores científicos o criminólogos. Al principio, se duda de todo. No se descarta a ningún sospechoso. Luego se va razonando a partir de hechos y conocimientos suficientemente sólidos, probados, y se va reduciendo la duda, se van descartando sospechosos hasta llegar a la afirmación robusta o a pescar al delincuente. El pensamiento crítico, *el no chuparse el dedo*, lo cuestiona todo. No supone nada. Es una tarea descomunal dudar de todo a la vez, pero es buena práctica someter a duda metódica algunas cosas importantes.

Cuando somos niños, somos como una página en blanco. No sabemos ni dónde estamos parados. Luego, a fuerza de ir viviendo, nos vamos ubicando, o más bien encerrando en un marco formado por nuestros conocimientos y por nuestras creencias. Una creencia es más arrasadora que un conocimiento. Nadie se ha peleado en una discusión sobre la velocidad de la luz. En cambio mucha sangre ha corrido sobre el tema de si estamos predestinados o tenemos que ganarnos la salvación.

Tenemos una piel mental formada por intuiciones, conocimientos, creencias, la cual determina nuestra forma de accionar. Estamos habituados a esa piel. **Eso nos quita originalidad.** Así que conviene de tiempo en tiempo mirarla críticamente. Esa es **la forma más segura de renacer** y sacudir lo que se fue sedimentando a lo largo del camino.

El pensamiento crítico es la conciencia de que **las cosas no son lo que parecen.** Sabemos que la luna no es de queso, pero alentamos otras ilusiones igualmente alejadas de la realidad. Vivimos enmarcados por paradigmas, creencias, prejuicios y es importante estar conscientes de ello. Saber que la urgencia por encontrar respuestas nos lleva a aceptar explicaciones incorrectas. Que nuestra imaginación, la cual opera de manera distinta al pensamiento racional, nos hace trampas.

Las creencias gobiernan nuestro comportamiento. Son afirmaciones que damos por ciertas. No están por ahí en un archivo mental a donde pudiéramos ir a consultarlas. Están más bien como en la sala de máquinas a donde casi nunca bajamos. Todos queremos que nuestro comportamiento esté conducido robustamente. Conviene entonces examinarlo para determinar cuánto de él tiene fundamento racional, cuánto tiene fundamento en creencias sensatas y cuánto en creencias insensatas.

Alguien puede creer que el poder es para usarlo. La creencia tiene sentido: alcanzar un puesto es parte del desafío, pero la otra

parte más importante es ejercerlo con éxito. Entonces, la creencia a secas deja sombras que si no las iluminamos, conducirán a comportamientos perjudiciales. Iluminamos la creencia cuando la analizamos y examinamos las consecuencias de sus elementos componentes. Por ejemplo: ¿Conlleven los puestos la responsabilidad de producir resultados? ¿Deben esos resultados procurar el bien común? ¿Basta con lograr el bien personal? ¿El uso del poder tiene un límite? ¿Se tiene conciencia de lo que es la arbitrariedad? ¿Se puede ejercer el poder con la única guía del beneficio a corto plazo o hay que procurar la sostenibilidad? Si no nos hacemos esas preguntas, el uso que hagamos del poder será menos óptimo que si nos las respondemos adecuadamente.

Cuando hacemos matemática o ciencias, no podemos ir dejando áreas en la sombra. Igual cuando queremos que nuestro comportamiento sea robusto, deberíamos hacer este esfuerzo de reflexión, de análisis, de aclaración, de enriquecimiento de lo que creemos y de examen de sus consecuencias, porque creer algo, siempre tiene consecuencias.

Mejora la capacidad de pensamiento crítico si se conocen muchos fenómenos. La educación, al ponernos en contacto con teorías y conocimientos nos quita ingenuidad. También el proceso de maduración personal nos va haciendo valorar la actitud de *no chuparnos el dedo* y nos lleva a mantener una sana desconfianza con respecto a toda explicación o afirmación. Eso no implica convertir en sospechosa a toda persona que te dice algo. Sospechemos de lo que afirma. No sospechemos de ella.

Practicar el pensamiento crítico es vivir como si la última palabra no estuviera dicha, seguros de que podría existir más de una respuesta correcta. La invención no es el producto de un chispazo, sino el premio a preguntarse incansablemente *qué ocurriría si* El pasado nos condiciona, pero el futuro debe ser un valiente experimento. ▲

TEMA 4. Todo depende de todo

Cuanto más importante es una tarea, más nos alejamos de lo concreto y penetramos en el complejo mundo de lo abstracto. Preparar y comer el desayuno *no tiene ciencia*. En cambio, sopesar las distintas consecuencias de sostener ante un proyecto de ley una determinada posición sí obliga a mirar en muchas direcciones, a indagar sobre toda la red de consecuencias que se podrían activar. Para eso necesitamos la sensibilidad y los conceptos de la disciplina que se denomina teoría de sistemas, a la cual, en este tema, nos asomaremos por una estrecha rendija.

Es conocida la historia de que un hombre tenía un tornillo en el ombligo, el cual le causaba gran sufrimiento, no porque le doliera, que era un tornillo orgánicamente asimilado, sino por la rareza que implicaba y por la atención morbosa que despertaba cada vez que se lo veían. Rogaba continuamente ser librado de ese tornillo y un día ocurrió el milagro. Un genio vino a cumplir su pedido. Mas sucedió que al eliminarle el tornillo, se le cayó el trasero.

Sistemas

Un atornillador es un gran instrumento, pero antes de utilizarlo deberíamos preguntarnos por las **consecuencias de lo que vamos a hacer**. Algunos cambios se emprenden a troche y moche, con

la superficialidad de quien siente que cualquier tornillo puede ser manipulado. La forma como se comportan las sociedades, no es el resultado de la improvisación. Es más bien el resultado de pruebas y errores que han dado resultados adaptativos, esto es, exitosos para lo que la sociedad quiere. Es necesario ver con profundidad qué es lo que está sosteniendo el tornillo que queremos apretar o aflojar. Es prudente preguntarse cuál es la racionalidad de las prácticas en uso, no sea que queriendo tirar el agua sucia de la bañera, arrojemos también al niño que está en ella.

Cuando oímos hablar de sistemas, pensamos en sistemas de información, que son los que han puesto en uso intenso el término. Pero mucho antes de que existieran las computadoras, el término se utilizó para designar entidades en las cuales una característica es la **interrelación**. En la escuela se nos hablaba del sistema nervioso y con el mismo sentido aunque no la misma denominación, se mencionaba el aparato digestivo. En ambos casos se trata de sistemas. ¿Quién digiere? ¿La boca, el estómago, los intestinos? Como en Fuenteovejuna, la respuesta es, todos a una. Un sistema es un conjunto de elementos que actúan conjuntamente para producir un resultado o alcanzar un objetivo. La pandemia afectó a los camioneros, eso afectó al transporte y hoy en Costa Rica, hay distribuidores que solo pueden entregar automóviles dentro de seis meses. La ecología también nos tiene bien educados en cuanto a las consecuencias de contaminar un río, el cual pierde su flora, de la cual viven los peces, de los cuales se nutrían los vecinos.

El enfoque de sistemas es valiosísimo. Básicamente de lo que trata es de que nos preguntemos siempre, **qué depende de qué**, qué más variables entran en el asunto, cómo se afecta qué, si hacemos o dejamos de hacer tal cosa. Y esto es útil para nuestro discurrir normal por el mundo. No solo para quienes están en el Ministerio del Ambiente o en el Pentágono.

Pensamos, por ejemplo, que con sólo que nos suban el sueldo, tendríamos más entusiasmo por el trabajo. Que con sólo estar más

tiempo con nuestros hijos, nos comunicaríamos mejor. Que con sólo el cambio de presidente o de partido en el gobierno, vamos a estar mejor. Que con este candidato, tan sonriente y de buena estampa, el futuro está asegurado. Pero las cosas no son tan simples. Una causa no conduce a un solo efecto. La naturaleza es mucho más compleja. Varias causas tienen varios efectos, de manera que una forma juiciosa de proceder es considerar que **todo depende de todo**. Que el entusiasmo de los trabajadores depende de los jefes, de los sueldos, del ambiente físico, de la época del año, de cómo le vaya a la selección de fútbol. Y que todo eso no sólo afecta al entusiasmo sino también a sus horas de sueño, a la ingesta de alcohol, a los accidentes de tránsito y a la procreación.

El pensamiento lineal cortoplacista nos lleva a pensar que es negativo que un fusible se funda, o a suprimirle los mecanismos de seguridad a un equipo, para no perder tiempo entre el encendido y la operación. Lleva también a pensar que lo indeseable son los síntomas, o que las soluciones se encuentran ahí donde aparece el resultado negativo. En los libros elementales de economía se caricaturizan las decisiones públicas que pretenden hacer la leche más accesible a los consumidores, bajándole el precio, ignorando que cuando tal se hace se reduce la producción y se la hace más inaccesible.

Relaciones

Un huevo no es lo mismo que un aguacate, pero cuando los aguacates son abundantes, baja la demanda de huevos. Como todo sistema, el sistema económico es un conjunto de elementos interrelacionados. Es bien visto que el alcohol procedente de la caña de azúcar o del maíz, pueda sustituir algo del petróleo que se utiliza para mover nuestros vehículos. Pero con el petróleo tan caro como está, uno de los mejores usos del maíz, será convertirse en combustible. Suena bien. Pero no. Más maíz dedicado a combustibles, conduce a maíz más caro para tortillas y forrajes y entonces, menos kilos de pollo y cerdo para comer. Algunos dicen que los

salarios mínimos de Costa Rica se fijan en Nicaragua. Si su situación económica es mala, aquí tendremos más migrantes, que aumentan la oferta de mano de obra y tienden a bajar los salarios que aquí se pagan por muchas labores.

Establecer buenas condiciones para atraer empresas extranjeras parece positivo, pero las empresas actuales, verán cómo les empezarán a “piratear” colaboradores. ¡Qué mal! Según para quién. Para los colaboradores “pirateados” eso significará mejoras en su ingreso. Y para los “pirateables”, mayor poder de negociación ante sus empleadores.

Los muchachos que se atrasan en la conclusión de sus carreras ¿Cuánto pierden? ¿Sólo el monto de sus gastos estudiantiles? No. En situaciones de alta demanda por trabajadores calificados, perder un año es posponer la entrada al mercado de trabajo, de ahí que la pérdida es lo que pudo haber ganado en el año que estuvo “repi-tiendo”. Y si llevamos el argumento más allá, como su vida laboral se acorta en un año, realmente estarán perdiendo los ingresos del último año de vida laboral que es cuando se supone que el ingreso iba a ser mayor.

Pensar en asuntos económicos o sociales, obliga a **explorar consecuencias** deseadas y no deseadas. Las cosas no son lo que parecen. La sabiduría convencional, lo que parece razonable y es compartido, podría no serlo. No nos apresuremos a aplaudir. No nos apresuremos a rechazar.

Si el badajo golpea la campana, la campana suena. Pero esa relación de causa y efecto tan simple, no es común. Lo que parece ocurrir con mayor frecuencia es que **múltiples causas tienen múltiples efectos**. Por eso resulta tan crítico hacer un buen planteo de los problemas, aun de los que parecen simples.

¿Cómo diseñar para que las cosas funcionen? ¿Cómo diseñar un proyecto para que llegue a ser muy eficaz? Lo primero es saber

de qué depende lo que queremos lograr. Los niños en las escuelas utilizan unos **diagramas de telaraña**. Cuando se les pregunta de qué depende la buena salud, anotan varias palabras: alimentación, sueño, ejercicio, higiene, seguridad y SALUD en el centro. Luego conectan unas palabras con otras: el sueño influye en la salud, pero el ejercicio influye en el sueño.

Si queremos que las personas pongan más atención en su trabajo y no anden por ahí, perdiendo minutos en sus conversaciones con otros, un jefe superficial, hace circular un memorándum. Otro con visión más amplia, haría una telaraña de elementos que influyen en la situación, por ejemplo el volumen y tipo de trabajo, los procedimientos, la eficacia de la supervisión, la arquitectura del sitio, las pausas permitidas, el perfil de los colaboradores, sus hábitos de trabajo, la forma de la remuneración, las relaciones extra-trabajo, las normas y costumbres de la organización.

Si tomamos medidas habiendo planteado mal el problema, no esperemos soluciones eficaces. Si emitimos leyes que atacan síntomas, nuestra legislación no será eficaz. Podemos diseñar una carretilla en la cual el eje fricciona con la madera. O con un eje sostenido por una balinera. O si somos descuidados, con **ruedas cuadradas**. No hagamos leyes con las ruedas cuadradas. Hay una gran cantidad de situaciones, prácticas, instituciones, legislación que necesitan ser rediseñadas para que se haga un mejor aprovechamiento de la energía. Lo cual debe empezar por tener clara la telaraña: qué depende de qué, qué influye en qué. Siempre con claridad de qué es lo que deseamos obtener.

Crear sinergias

Creemos conjuntos eficaces. Descubramos lo que va a favor de nuestros objetivos y lo que se les opone. No se trata de agregar elementos en una solución. Se trata más bien de articularlos productivamente. Un río, un desnivel, una turbina, un generador, una tubería, dispersos, son cosas. Juntos son una planta hidroeléctri-

ca. La energía estaba ahí, esperando a que la articulación de esas cosas, las hiciera productivas. Con la energía del río pudimos haber movido un molino mecánico. Con la de la planta, mil molinos eléctricos. Unas personas que saben, otras que quieren aprender, unos medios didácticos, dispersos, son cosas. Juntos forman una entidad de enseñanza aprendizaje. Estudiantes más motivados y con mejores técnicas de aprendizaje harían al sistema educativo más productivo.

Una forma de tratar algunos tipos de cáncer es inhibir la formación de arterias que los irrigan. Sin la irrigación sanguínea requerida, los tumores detienen su crecimiento o desaparecen. Esto sugiere analogías interesantes. En vez de combatir un mal social, pensemos primero en **cortar las causas**. En algunos países se combate el narcotráfico disminuyendo la demanda callejera, mediante distribución de drogas por parte de entidades de salud. El combate al negocio de los topadores, deja sin flujo sanguíneo la industria del hurto y el robo. ¿De qué se nutre en parte la ineficiencia de muchos trabajadores públicos y privados? Del derecho a la inamovilidad.

Hay combates que no se pueden ganar frontalmente. Por qué no quitarle la irrigación sanguínea a la causa de ciertos problemas rebeldes. En vez de agarrar al toro por los cuernos quizá convenga dejar de alimentarlo.

Me resulta muy útil esta cita de Sheldon Rovin un tratadista en teoría de sistemas: En la sabiduría de los indios Dakota se ha dicho que *cuando descubras que estás **cabalgando sobre un caballo muerto**, la mejor estrategia es desmontar*. Sin embargo, en algunas entidades, otras estrategias más utilizadas son:

- comprar un látigo más fuerte;
- cambiar de jinete;

- nombrar un comité que estudie al caballo;
- ir a otros países a ver cómo cabalgan los de otras culturas;
- bajar los estándares para que el desempeño de los caballos muertos pueda ser considerado aceptable;
- contratar externos para que cabalguen sobre el caballo muerto;
- poner varios caballos muertos juntos para aumentar la velocidad del conjunto;
- proveer más financiamiento o entrenamiento para mejorar el desempeño del caballo muerto;
- declarar que como el caballo muerto no come, su operación es más barata y contribuye mejor a los beneficios o excedentes y su huella ecológica es inocua;
- reescribir los requisitos de desempeño para todos los caballos;
- finalmente, promover al caballo muerto a una posición de supervisión.

Todo esto, utilizando la intuición y el buen juicio, me parece que podría ser relevante a la hora de procesar la cantidad de ideas que se han producido por ejemplo sobre cómo mejorar la gobernabilidad o cómo reactivar la economía, siempre teniendo en mente que *la única cosa más difícil que empezar algo nuevo, es detener algo viejo*.

El país como un organismo

Un país no es un mecanismo como un reloj, al cual, cuando falla, se le pueden sustituir partes para devolverle su funcionamiento correcto. **Un país es más como un organismo** sobre el cual se puede intervenir para mejorar su funcionamiento. La intervención puede ser tópica. Si tiene una inflamación local, se le puede aplicar un unguento. Pero según de cuál inflamación se trate, la intervención tiene que ser sistémica. Es cuando aplicamos un antibiótico o alguna sustancia que haga que el mismo organismo resuelva su problema.

Es imposible cambiar totalmente al país. Ese es el sueño de quienes piensan que una nueva constitución es la respuesta. El país es lo que es, con sus virtudes y defectos. Otros piensan que unas cuantas medidas pueden operar una mejora significativa. Y este es un pensamiento sensato porque aplicar medidas tiene un costo: se necesita energía, tiempo, construcción de consensos y capacidad de gestión, de ahí que convenga racionalizar el uso de esos elementos y aplicarlo a las medidas que vayan a tener mayor consecuencia positiva. Ese es el razonamiento que está detrás de la necesidad de **jerarquizar las medidas**, porque es más viable un programa que implique cinco que uno que implique ochenta.

Los problemas de una nación tienen una característica singular. Tomemos por ejemplo la mortalidad infantil de principios del siglo pasado. Al principio había unas creencias con las cuales la gente atendía el problema. Luego la medicina señaló mejores herramientas. Y el estado puso en marcha acciones favorables. Y la alfabetización y algún rasgo cultural de las familias se sumaron a la batalla, la cual no era solo técnica sino además, política y cultural.

¿Cuáles son los cambios políticos y socio-culturales que harán que las propuestas técnicas lleguen a dar fruto? ¿Quiénes son los gestores de esos cambios sin los cuales no operan las medidas

técnicas? Esto conviene saberlo porque los decretos, **las leyes, no funcionan en el vacío.**

El gobierno puede cambiar, pero ¿Cambiará la forma de gobernar? ¿Cambiará la eficacia? El gobierno es un sistema complejo, que se parece más a un organismo que a un mecanismo. Para mejorar un mecanismo, ya se trate de un picaporte o de una grúa de construcción pesada, basta con sustituir piezas, para lo cual el mejor camino es seguir las instrucciones del manual. Cambiar el funcionamiento de un organismo implica pensar sistémicamente – en las interrelaciones de las partes, en los tiros que salen por la culata, en el complejo medio en el cual se opera – . Para cambiar un mecanismo el pensamiento lineal es suficiente. Para cambiar la eficacia del gobierno hay que pensar sistémicamente.

Muchos de los problemas acuciantes que enfrentamos, o fueron creados por nosotros o no atendimos a sus primeros síntomas. Eso ha ocurrido con la seguridad social, el narcotráfico, las presas, la crisis fiscal, las deficiencias en educación, el deterioro político. Podríamos escribir un libro sobre **cómo una nación puede hacerse la vida difícil**. Ese libro no nos resolvería los problemas actuales. Pero sí nos serviría para varios objetivos. ¿Cómo no hacernos la vida difícil?

- Las causas que nos han traído hasta aquí siguen actuando. Desatendidas, agravarán los problemas. Ejemplo: el régimen de remuneración al empleo público. Con las anualidades como estaban, el nudo corredizo seguiría ahogando las finanzas públicas.
- Cada vez que inventamos una ley, una institución, un cambio, conviene preguntarnos ¿Aparecerá esta decisión en la segunda edición del libro? Ya está mal haber creado problemas. Y no haberlos atacado a tiempo. Pero lo que es pésimo, es no haber aprendido y seguirlos creando.

- Patear los problemas hacia delante, no los resuelve. Y así cada vez que intentemos esa táctica, preguntémonos ¿Qué esperamos que ocurra al posponer la solución de los problemas?

La expectativa mínima sobre cualquier cambio de gobierno sería terminar el nuevo período presidencial sin que haya aumentado el número e intensidad de nuestros problemas. De ahí hacia arriba, el cielo es el límite. ▲

TEMA 5. Miremos con otro cristal

Hay soluciones que se encuentran. Otras hay que crearlas. Buscar no es lo mismo que crear. Cuando se nos extravían las llaves, no hay que crear nada. Cuando tenemos que escribir un saludo de cumpleaños y no queremos caer en lo consabido, tenemos que crear. Habitualmente vivimos en un modo rutinario, pero conviene hacer excursiones frecuentes al modo creativo, especialmente cuando enfrentamos desafíos complejos o inéditos. Este es el valor que tiene para un diputado este tema relacionado con la creatividad.

Al mejor mono se le cae el zapote se dice cuando alguien muy habilidoso obtiene malos resultados. Es un recordatorio de que no debemos estar tan seguros de lo que pensamos o sabemos. De que hemos de permanecer siempre en guardia de las jugadas que pueden hacernos nuestras convicciones, nuestras certezas. De la necesidad de refrescarlas mirando en direcciones nuevas. Como demostración, escuchemos estas **grandes pifias históricas** reportadas en Interesting Engineering por John Loeffler:

- ... Predigo que pronto la Internet será una supernova y que en 1996 colapsará catastróficamente, afirmó en 1995 Robert Metcalfe, cocreador de la Internet.

- No hay forma de que el iPhone vaya a alcanzar una significativa porción del mercado. Steve Ballmer, CEO de Microsoft en 2007
- Las máquinas voladoras más pesadas que el aire son un imposible. Lord Kelvin, 1895
- El caballo está aquí para quedarse, pero el automóvil es solo una novedad, una moda. El presidente del Michigan Savings Bank al aconsejarle a un amigo no invertir en Ford Motor Co en 1903.
- La televisión nunca será un serio competidor de la radio porque la gente tiene que sentarse y mantener los ojos pegados a la pantalla; la familia estadounidense promedio no tiene tiempo para eso. Editorial del New York Times en 1939.
- ¿Y quién creen que dijo lo siguiente? No hay la menor indicación de que se pueda obtener energía nuclear. Eso significaría que el átomo podría ser roto a voluntad. Pues lo dijo Albert Einstein en 1932 pero anotémoslo en letras pequeñas.

Nuestro pensamiento prefiere la comodidad. Pero alcanzar la verdad podría requerir que nos incomodemos. No nos gustan las bifurcaciones de caminos. Son preferibles los caminos rectos. Pero ante la complejidad, tenemos que **ejercitar la apertura**, explorar las conexiones no visibles. Tentar la aparición de nuevas soluciones. Darnos cuenta de cuáles son los verdaderos problemas y cuáles los pseudo-problemas. Para eso queremos el pensamiento creativo.

Creatividad latente

Todos, en nuestra niñez, **fuiamos extraordinariamente creativos**. Con unos cuantos trozos de madera, éramos capaces de movilizar

nuestra fantasía a niveles que luego no fueron superados ni por el Lego. ¿Qué ocurrió? ¿Dónde quedó esa fantasía? Con el desarrollo del yo, vino también la conciencia de que se nos exigía ser correctos y lógicos en nuestra manera de pensar, y empezamos a temer que se nos señalara que nos habíamos equivocado. A fin de equivocarnos lo menos posible y de no rozar nunca lo ridículo, nos hicimos muy formalitos en nuestra manera de pensar y **acabamos con nuestra creatividad**. Luego quizá nostálgicos por la creatividad perdida, nos dedicamos a ponerle peros a las ideas novedosas de los demás. Elegimos el camino de que, en materia de pensamiento, de soluciones, **es preferible no hacer olas**. Y no contentos con comportarnos de esa manera, exigimos que otros también lo sigan. A tal grado que es muy frecuente escuchar lo que se ha dado en llamar, excusas contra la creatividad, como las siguientes:

- Eso aquí no funciona
- Pensémoslo un poco más
- Se van a reír de nosotros
- Ahora estamos muy ocupados
- Nos ha ido bien sin eso
- Siempre lo hemos hecho de este modo
- Es poco práctico
- ¿Acaso lo hacen nuestros competidores?
- No me gusta esa idea
- Consultémoslo con la almohada
- Usted tiene razón pero...

El antídoto para la actitud conformista, de más de lo mismo, de mejor viejo conocido que nuevo por conocer podría ser esta hermosa frase, sobre la cual deberíamos reflexionar con frecuencia: *Hay gentes que miran las cosas como son y se preguntan por qué. Yo sueño en cosas que no han sido y me pregunto ¿Por qué no?* frase original de George Bernard Shaw pero algo modificada según la utilizó Robert Kennedy.

Salir de la caja

Nuestra formación, nuestra experiencia nos van dando una cierta seguridad para lidiar con problemas y desafíos, la cual nos va haciendo la vida más sencilla, pero al costo de ir creando una **caja en torno nuestro** de la cual luego nos cuesta mucho salirnos o al menos abrirle agujeros para mirar hacia afuera. Vivimos en jaulitas mentales que nos hemos fabricado nosotros mismos. Hacernos conscientes de ellas es caminar hacia nuestra liberación. La creatividad que un día tuvimos, está ahí esperando a que nos atrevamos.

La lógica es muy prestigiosa como conjunto de reglas para deducir correctamente unas verdades de otras. Pero **la lógica no sirve para descubrir nada**. Para descubrir algo, hay que salirse del camino de la lógica y dar saltos en el vacío. Para inventar algo hay que meterse por caminos llenos de avisos que dicen *¡Peligro! ¡Esto podría ser absurdo!!* Era lógico que aquel armatoste de los hermanos Wright no se elevara... y se elevó! Era lógico que un agente patógeno siempre produjera enfermedad, hasta que alguien descubrió el concepto de vacuna.

Entonces, **el desafío es reinventarse**. Para ello es necesario que la empresa, la persona, el país, se hagan conscientes de la **caja** en la cual se encuentran, dentro de la cual se desenvuelven con comodidad, la cual les da seguridad pero a cambio les limita las posibilidades de ser más plenamente lo que son o de realizar otras posibilidades distintas. Lo que Costa Rica es hoy, lo que tal em-

presa es hoy, lo que cada uno de nosotros es hoy, es sólo una de las varias posibilidades de ser. **Podríamos ser de otra manera.**

Es posible adquirir conciencia de la *caja* que nos aprisiona. Esa *caja* está formada por limitaciones auto-impuestas, por ignorancia de la potencia de nuestros talentos o por debilidades imaginarias. Algunos podrán hacerlo a través de preguntas como las siguientes, formuladas en un ambiente de sosiego, respondidas con ingenuidad de niño, sin temor ni vergüenza:

- ¿Por qué no se puede realizar este sueño?
- ¿En qué rendiría más frutos nuestra energía y nuestro tiempo?
- ¿Cuáles de nuestras limitaciones son sólo imaginarias?
- ¿Cuáles capacidades y fortalezas palpitan ahí dentro y no están siendo utilizados?

La *caja* dentro de la cual nos encontramos encerrados supone que todo lo estamos haciendo bien y que el entorno con el cual estamos lidiando, no cambiará. El **cambio disruptivo** del cual empezó a hablar Clayton Christensen hace casi 30 años en *El dilema del innovador*, todavía nos sigue tomando por sorpresa. Se trata de transformaciones revolucionarias que sufre una determinada actividad y que no proceden de los participantes habituales en esa actividad, sino de extraños que inventan nuevas formas de realizarlas. Todos hemos visto el cambio que Amazon ha introducido en el comercio detallista; lo que Uber ha causado en la actividad de taxis; o cómo Airbnb se ha convertido en un jugador en el negocio de hospedaje. ¿Cuáles cambios disruptivos esperan a los servicios médicos, educativos, de atención a la tercera edad, a la banca, a la construcción de obra pública?

Tenemos apetito de soluciones; urgencia de ellas. Así que deberíamos desconfiar de las soluciones y escudriñarlas para ver si son en realidad robustas o si las estamos adoptando solo para no seguir con el problema abierto. Encontrar una solución, aunque no sea la mejor, declara nuestra mente en quietud y ponemos la creatividad en modo inactivo. **No nos conformemos con la solución como si solo hubiera una.**

Bloqueos a la creatividad

Roger von Oech señala un conjunto de bloqueos que inhiben nuestra creatividad y uno de ellos es **“Esta es la respuesta correcta”**. Cuando hacemos la tarea de pensar como quien busca una salida de un laberinto, la solución o la respuesta correcta ejercen una seducción mágica sobre nosotros. Si en cambio nuestra actividad de pensamiento fuera un placentero paseo, una divagación, estaríamos menos urgidos por ponerle fin, tendríamos menos urgencia por “casarnos” con una solución y encontraríamos **soluciones más frescas y novedosas**. Pero ocurre que la parte racional de nuestra actividad mental tiene prisa por encontrar una solución. No tolera los asuntos abiertos sino que quiere cerrarlos, concluirlos. En cambio la otra parte, la intuitiva, la simbólica, está más dispuesta a divagar, a avanzar y devolverse. Esa es la parte con la que hacemos poesía. No se puede hacer poesía ni crear ninguna otra cosa, como quien recorre los pasos de una demostración. Se hace poesía y se es creativo, como quien flota ingrávido, yendo de aquí para allá, mirando en todas direcciones.

Hoy, problemas novedosos, complejos, de muchas variables muy interrelacionadas, tales como la violencia, la ecología, el desarrollo, el crecimiento urbano, están haciendo necesario que les apliquemos tanto el pensamiento racional como el pensamiento creativo. En la política, en la gestión de empresas es necesario integrar esas dos esferas del pensamiento.

von Oech señala además otros bloqueos mentales. Uno de ellos es **“Eso no es lógico”**. He leído por ahí que mientras los hermanos Wright estaban experimentando con su primitivo objeto volador, un físico de una universidad publicó en una revista las razones por las cuales era imposible que un cuerpo más pesado que el aire pudiera elevarse. Quien relata la anécdota agrega con mucha gracia que afortunadamente los Wright estaban muy ocupados con su experimento y no se enteraron de lo que el erudito decía, lo cual me recuerda un dicho muy útil en el manejo de asuntos humanos de envergadura: ***No dejen que los expertos en demostrar que algo no se puede hacer, le quiten el tiempo a quienes lo están haciendo.***

El primer peligro a la hora de decir cuál es el problema es señalar como problema algo que no lo es. Por ejemplo, la fiebre de quien tiene una infección, no es el problema. De hecho si el médico se dedicara a atender *ese problema*, complicaría la situación. Cuando decimos que ***el frío no está en las cobijas***, queremos indicar que hay situaciones en las cuales el problema no reside en el área en la cual se manifiestan sus síntomas. No incurramos en esfuerzos estériles, como cuando buscamos un gato negro, en una habitación oscura donde no está el gato, como decía alguien en una frase feliz.

Ian Mitroff menciona un llamativo ejemplo sobre este tema. Los usuarios de los elevadores de un edificio se quejan de su lentitud. Diversos especialistas dan como soluciones aumentar el número de elevadores, su capacidad, su velocidad, o señalar horas en las cuales no se puede transportar carga. Pero la solución ganadora resultó ser colocar espejos en las paredes para que la gente se distraiga mientras espera mirándose, reacomodándose la corbata o retocándose el peinado.

Los especialistas suelen padecer del sesgo de ver todo ***del color del cristal con que se mira***. Todos, de una cierta manera, padecemos **la debilidad del especialista**. En cuanto el asunto se acerca a nuestra área de experticia, hasta ahí llegó el pensamiento. Esta

debilidad nos impide tener una visión fresca sobre las cosas y se constituye en uno de los cristales a través de los cuales miramos la realidad. El lente para mirar que constituye nuestra deformación profesional, nuestro prejuicio o nuestra “chochera”, nos da la tranquilidad de que nos permite encontrar explicaciones con rapidez, pero podría alejarnos de la realidad, especialmente cuando se trata de realidades complejas. Esto recuerda el **Teorema del Martillo**: dale un martillo a un niño y él descubrirá que todo necesita ser aporreado. El instrumento de percepción de la realidad que hemos adquirido por nuestra experiencia o por nuestra formación, es eso, un instrumento, pero es imprudente aplicarlo a todo. Para lidiar con asuntos complejos pensar podría ser más útil que saber.

Apuntar hacia la luna

Una cosa es dibujar un plano y otra colocar el concreto de la obra. Para lidiar con ciertos desafíos olvidemos el concreto y pensemos en una mesa de dibujo y un gran borrador. En la mesa de dibujo, los borrones no son correcciones. Son el inicio de nuevos caminos. El borrón es creativo. Borrarnos para mejorar. No hay borrones con sabor de fracaso. Cuando estamos boceteando, el borrón es optimista. Es devolverse, es desandar el camino buscando otro mejor. En la mesa de dibujo se trabaja con provisionalidad. Esta línea es tentativa. La trazamos a ver qué ocurre. Experimentamos. Le damos tiempo a lo que va ocurriendo. Hacemos pausas. Cambiamos nuestra ubicación para tener una mejor perspectiva visual. Dibujamos a mano alzada. Fuera escuadras, reglas y compases.

Es el tiempo de la prueba y error. Las ideas crecen, se estiran, se despliegan, se interconectan, flotan, navegan, se mueven y hasta se esfuman. Estamos convocando lo inesperado. Apostando a que desde el próximo escalón veremos lo que aún no vemos. Necesitamos la solidaridad con nuestro yo creativo. Fuera el auto choteo. Fuera el freno de mano representado por colegas, asesores o público. Fuera evaluaciones prematuras. Bienvenida la ocurrencia.

¿Qué pasaría si ...? ¿Cuál es el verdadero objetivo? ¿Hay otras formas de lograr lo mismo ... ?

Se vale jugar. Jugar no es perder el tiempo. Habitualmente estamos en una *caja*. Posiblemente seguiremos en ella, pero se pueden hacer excursiones fuera de la *caja*. Vengan metáforas. Flotemos. El pensamiento creativo agradece las alas y aborrece los corsets.

Peter Diamandis, fundador y líder de Singularity University habla de la importancia de la mentalidad, la actitud, el enfoque con los cuales abordemos la realidad y nuestra contribución a mejorarla. Una de esas **actitudes**, mentalidades o enfoques es la que él denomina Moonshot mindset, lo cual podríamos traducir como la actitud de disparar hacia la luna. Con ello nos referimos a los blancos que nos proponemos. ¿Nos proponemos acertarle a un blanco que está a veinte metros? ¿A cincuenta? ¿A doscientos? No. Ese es el juego habitual. Esa es la manera en que se juegan y se han jugado todos los deportes de ese ramo. Ahora de lo que se trata es de apuntarle a la luna, en nuestra vida habitual, en las familias, en las empresas, en el país y en el mundo. Cuántas veces hemos visto personas o entidades con la mentalidad, la actitud, el enfoque de apuntar hacia la luna. Hemos visto personas sin recursos económicos coronar carreras profesionales. Personas que a pesar de enfrentar muchas limitaciones adornan la cultura con sus obras. Empresas que arrancan como empeños individuales, convertirse en focos de innovación. Líderes comunales que como dice el pueblo, *con las uñas* logran dejar una huella.

En Costa Rica, don Juanito Mora le apuntó a la luna cuando levantó en armas a un país de cien mil habitantes. Don Jesús Jiménez y don Mauro Fernández, también lo hicieron cuando condujeron al país hacia importantes reformas educativas. Y don Rafael Ángel Calderón con su reforma social y don Pepe con la modernización del país. Y sucesivos gobiernos a partir de 1980 que se enrumbaron hacia la apertura comercial.

Hoy tenemos problemas que no se deben resolver de cualquier manera. Pensemos en la sostenibilidad de la seguridad social, en la transformación energética, en el manejo de la emergencia climática, en la búsqueda de la equidad, en el mejoramiento de los resultados de la educación pública, en la emergencia demográfica. A estos retos tenemos que responder con soluciones novedosas, amplias, duraderas, las cuales para que sean eficaces tendrán que ser verdaderos ejercicios de apuntarle a la luna.

Un día antes de encontrar la solución, el problema parece insoluble y toda solución disruptiva, cuando recién asoma, parece una locura. En la ansiedad que nos produce buscar soluciones, démosle la bienvenida a las que vayan llegando, pero una vez bienvenidas, preguntémonos si hay otras mejores. Así iremos aprendiendo que siempre hay otras mejores. Que todo lo que esperan es un poco más de audacia de pensamiento y un poco más de confianza en nuestra capacidad de intentar lo que a primera vista parece imposible. Lo que el país ha logrado y el prestigio internacional que tiene en ciertos aspectos deberían impulsarnos a salirnos del camino. El ser humano es un ser para la acción. Su acción civilizadora ha hecho al mundo más vivible. Pero el derecho, la salud pública, la filosofía, los aportes de la reflexión política, las innovaciones educativas, los buenos emprendimientos sociales, no han nacido de la repetición de acciones u opiniones sino del vuelo autónomo de algunos que se han animado a **dejar las rutas convencionales** y expresar sin temor lo inédito, lo original. ▲

TEMA 6. Escuchémonos

El ala de un avión es una maravilla. La fuerza del viento que se opone a su avance, es la que produce la posibilidad de que se eleve y se sustente en el aire. Esas dos fuerzas, la del avión que pugna por avanzar y la del viento que se le opone, generan lo que en el colegio llamábamos una resultante. Y esta resultante es la que hace posible el vuelo.

El parlamento debe su nombre a la palabra. Es el lugar de la palabra. Y depende de la intención y las formas como la usemos, se puede convertir en el templo de la palabra. Todos los diputados hacen función de gobierno. Cuando el fin de todos y del poder ejecutivo es el bien común, todos los diputados cogobiernan. La imagen de *nosotros somos de la oposición* y por tanto tenemos que oponernos, es perjudicial al país.

Los diputados que no son afines al partido al cual pertenece el presidente del poder ejecutivo tienen la responsabilidad de contribuir a que desde los poderes públicos se den las condiciones para que el país y la mayoría de sus pobladores, aprovechen las oportunidades, puedan utilizar con plenitud sus fortalezas, detecten tempranamente las amenazas y vayan subsanando sus debilidades.

Los diputados de oposición son la antítesis en sentido hegeliano, es decir una contradicción crítica, que tiene por finalidad producir mejores síntesis. La oposición no es un muro de piedra en el camino del poder ejecutivo, a no ser cuando lo que el poder ejecutivo plantea es contrario al bien común. Pero si lo que el poder ejecutivo plantea es bueno, el papel de la oposición ha de ser mejorarlo.

El otro papel de los diputados, de los de gobierno y de todos los demás, es ejercer control político sobre las acciones del poder ejecutivo, el cual también debe ser ejercido prudencialmente. Hay controles que producen parálisis. Hay controles que tienen un costo desmedido. Y esta forma desaforada de control puede también perjudicar al bien común. Controlar es la función que tiene por objeto que ocurra lo deseable, es decir, que las acciones del poder ejecutivo tengan los mejores resultados. Controlar es combatir la inacción. Es eliminar el confort de quienes ejecutan. Es exigirles mayor eficacia y eficiencia.

Los parlamentos ejercen los papeles de apoyo, antítesis de control mediante el instrumento de la palabra, la cual antes de ser palabra es pensamiento, razonamiento, reflexión, ya sea en los plenarios, en las comisiones, y en el trabajo personal o grupal que los diputados realizan para tomar posición en los múltiples y complejos asuntos de los cuales se ocupan.

En el ejercicio de estos papeles, es natural que surjan conflictos. El conflicto surge porque somos seres libres, racionales y diversos, lo cual hace natural que tengamos posiciones diferentes sobre diferentes asuntos. Sobre esto no hay mucho que decir. Sobre lo que sí conviene detenerse es sobre las formas que tenemos de abordar los conflictos.

Podríamos abordar el conflicto desde la creencia de que *yo siempre tengo la razón*. Robert Fulghum, autor de *Todo lo importante lo aprendí en el kinder*, dice que nuestros diálogos se enriquece-

rían si los participantes nos imagináramos que tenemos un gafete colgado de nuestro cuello con el texto *Yo podría estar equivocado*. De esa manera estaríamos más dispuestos a escuchar al otro. Y el otro no recibiría nuestros aportes con suspicacia.

La característica de la discusión, en contraste con el diálogo, es la de que los contendientes están seguros de tener la razón y de esa manera, en todo lo que piensan es en derrotar a la otra parte. Discutir es dialogar agarrado a una pancarta. Es mantener los puños apretados y así, ¡Cómo nos vamos a dar la mano!

Dialogar, a diferencia de discutir, es obtener un producto conjunto con la reflexión de ambas partes. El escultor no quiere destruir la piedra. La piedra tampoco ve al escultor como su enemigo. Ambos, haciendo cada uno su papel, logran producir la Venus de Milo o el David.

Si miramos el conflicto como un combate naval, ese juego que consiste en que dos grupos tiren cada uno del extremo de una cuerda, es claro que un grupo gana y el otro pierde. O lo peor en este caso, que sería una situación de empate permanente, lo cual equivale a eternizar el conflicto, a congelar la acción, a dejar que el tiempo, sin ruido, nos gane la partida.

Algunas reflexiones sobre comunicación humana

Los seres humanos estamos comunicándonos permanentemente. Se dice que es imposible no comunicarse. Hasta cuando miramos en otra dirección cuando el otro habla, le estamos comunicando que no nos interesa lo que dice.

La buena comunicación es un ejercicio de confianza. Nunca comunicamos todo lo que queremos comunicar, sino que vamos cautelosamente dejando que el otro se entere de cómo pensamos y según la receptividad que encontremos, continuamos expresando lo que pensamos. Por eso se dice que los demás se nos

presentan como un témpano. Vemos solo una parte de ellos, pero la mayor parte está oculta sumergida bajo el agua. Cuando a base de contacto y de acciones constructivas vamos creando confianza, podemos esperar ver más de lo que yace bajo el agua. Dentro de cuatro años ustedes diputados se van a conocer con sus colegas mejor de lo que se conocen ahora, pero para entonces, ya habrá pasado -por esta vez- su vida en el congreso. Conviene invertir tiempo e innovación en encontrar formas de conocerse pronto mucho más de lo que se conocen ahora. Y hay formas conocidas de lograr esto.

Escuchar activamente

La mejor manera de comunicarnos y de crear confianza es escucharnos. Escuchar no es simplemente captar las ondas acústicas que el otro emite. Escuchar es *darle pelota al otro*. Es respetar lo que piensa y dice. Es interesarnos en encontrar lo que su comunicación tiene de útil para el tema que estamos tratando. Es enviarle el mensaje corporal -con nuestra mirada, con nuestro silencio, con nuestra postura- de que lo estamos atendiendo con respeto, de que estamos dispuestos a utilizar lo que se pueda de lo que dice para construir juntos.

A esta escucha se le denomina escucha activa. Y debe transmitir, sin palabras, que queremos oír lo que el otro está diciendo, que aceptamos que piense como piensa, aunque no estemos de acuerdo, que respetamos lo que expresa. Es transmitirle que estamos *sintonizados*.

Pero de poco sirve decirlo si en el fondo estamos esperando a que termine para soltar nosotros lo que queremos decir. La buena comunicación empieza por recibir respetuosamente el mensaje del otro buscando lo que pueda tener de valioso para continuar construyendo.

La escucha activa demanda reposo. Escuchar de prisa no es escuchar. Escuchar transmitiéndole al otro la sensación de que nos está haciendo malgastar el tiempo, no es escuchar activamente. Hay que dar al otro la sensación de que estamos entendiendo, lo cual exteriorizamos cuando le pedimos aclaraciones o confirmaciones de lo que hemos entendido. Es ayudar al otro a decir más de lo que ha dicho, mediante preguntas, comentarios, gestos. Es conectar con cosas que el otro ha dicho y relacionarlas con lo que ahora se está diciendo. Es pedirle explicaciones específicas sobre puntos concretos de lo que ha dicho.

Son lo contrario de la escucha activa, la interrupción abrupta, la ironía, el menosprecio por lo que ha dicho, el querer darle lecciones. Y todo intercambio constructivo debería utilizar el parafraseo el cual consiste en decirle lo que hemos entendido y preguntarle si está de acuerdo con que eso fue lo que quiso decir. Y si la respuesta es negativa, dedicarle atención a las aclaraciones que quiera hacer. Nos ocurre con frecuencia que entramos en discusiones en torno a puntos que el otro no ha afirmado, aunque nosotros incorrectamente creemos haber entendido.

Muy rápidamente en las discusiones y en los intercambios de baja calidad, calificamos como absurdo lo que otros dicen. Tal vez no lo entendimos bien. Tal vez dentro de los supuestos o marco de referencia de quien lo dice, tal cosa no es absurda. Tal vez ignoramos la materia de la cual se trata y nos parece absurdo lo que no lo es.

No olvidemos que nuestra comunicación se realiza en dos canales. Uno emocional y otro racional. El primer canal procesa argumentos, razones, hechos. El segundo canal va procesando sentimientos, fantasías, emociones y lo que llamamos *química*. Ambos canales tienen diversas entradas y una sola salida: nuestra boca. Por eso nos ocurre con frecuencia que escuchamos lo que queremos o decimos lo que no queremos.

¿Cuáles son los requisitos para una convivencia productiva?

Una convivencia productiva es necesaria en un grupo para resolver problemas, para diseñar proyectos, para hacer avanzar algún asunto. En una asamblea legislativa, el trabajo que se realiza no es un trabajo muscular de fuerza física, sino que es un trabajo del conocimiento. En esas circunstancias, sin una convivencia productiva, se logra poca cosa. Por eso conviene enumerar algunos requisitos de una tal convivencia.

Hay que reconocer a los demás el derecho a ser como son, siempre que esa manera de ser no cause daño a los demás o a la función. Ese derecho de cada uno a ser como es nos debe mover a la aceptación del otro. La aspiración a que los demás sean como nos parece que deberían ser es alejada de la realidad. La persona madura sabe que no hay nadie perfecto y que si queremos convivir con otros, tenemos que aceptar sus singularidades.

La persona madura acepta a los demás como son. No los juzgue, no los califique mal, no pretenda convertirlos en lo que a usted le gustaría que fueran. Los reclamos, los regaños, las arengas, los sermones sirven de muy poco para este fin. No hay que temer aceptar que con algunas personas tenemos una *mala química*. El niño se rige por la *química* pero el adulto aprende a trabajar y convivir a pesar de ese sentimiento. En toda convivencia productiva es necesario cultivar la empatía. Tratar de sentir cómo él o ella sienten. Es lo que comúnmente denominamos *ponerse en los zapatos del otro*.

El clima de un grupo productivo es obra de todos sus miembros. Cada miembro del grupo debe velar porque los demás se sientan escuchados, digan todo lo que hubieran querido decir y reciban apoyo para expresar lo que piensan y sienten.

Participar en una convivencia productiva nos va transformando. Vamos aprendiendo. Vamos cambiando de posición. Vamos en-

riqueciendo nuestra visión. Por esa razón en un grupo de trabajo así, se vale explorar, se vale devolverse y sobre todo, en determinados momentos de creación, de búsqueda, se vale *meter la pata*. En los grupos en que no existen estas condiciones, hay una gran tendencia a *ir a la segura* porque tiene un alto costo cambiar de posición. Quien comete un error tiende a aferrarse a él defensivamente. Todo esto, puede ser perjudicial para la productividad. Cuanta más aceptación haya para el error y para su corrección, menos rigidez tendrán las posiciones.

Ajuste del chip

Hay algunos cambios que conviene hacerle a nuestro *chip* para tener una convivencia productiva:

- Cuando el trabajo que se ha de hacer depende de varios o de muchos, conviene tener la aspiración de construir para lo cual es indispensable saber que la obra será producto del esfuerzo de todos.
- Colaborar es mejor que competir. De hecho, en los trabajos grupales o comunitarios, la competencia anula la productividad.
- *Hacer pase* es mejor que *trabonear*. *Trabonear* es lo mismo que si siendo bomberos nos paramos en la manguera. O si queriendo el piso barrido, nos paramos sobre la escoba de quien barre.
- Las buenas prácticas anteriores requieren que enlacemos nuestras contribuciones con esperanza. Hay que hacernos conscientes de cuántas veces recibimos las ideas de los demás con un *sí... pero*, cuando para aumentar la producción del grupo habríamos de recibirlas con un *sí ... y además*, lo cual quiere decir que no rechazamos las ideas aunque no

sean perfectas, sino que intentamos ver lo que tengan de útil para el esfuerzo de construcción que estamos realizando.

- Reflexionar es mejor que discutir. La discusión nos aleja porque es una forma de combate. En cambio, reflexionar es apelar a una de nuestras características como especie, la razonabilidad, la cual nos permite descubrir lo que hay de útil, en el pensamiento de los demás.
- Y como le escuché a un viejo desarrollador de grupos, dialogar es irse poniendo de acuerdo sobre cómo seguir dialogando. Nadie puede afirmar que dialoga de manera perfecta. El diálogo es un proceso de mejoramiento que siempre puede rendir nuevos frutos. Un buen diálogo nunca termina. Está ahí para ser continuado.
- Si hay que disentir o confrontar hagámoslo con respeto. Quien piensa de manera diferente a nosotros, podría estar equivocado, pero no tiene por qué ser blanco de nuestra ironía, o de nuestra agresión.
- Todos sabemos unas cosas e ignoramos otras. En una convivencia constructiva debe haber naturalidad para mostrar lo que se ignora. Ocultar la ignorancia impide hacer preguntas ingenuas, las cuales pueden resultar muy útiles. En frase de Benjamín Disraeli, *ser consciente de la propia ignorancia es un gran paso hacia el saber*.
- Hagámonos conscientes de los rotundismos que utilizamos a fin de reducir su uso. Como cuando decimos *siempre, nunca, todos, nadie*, afirmaciones que con alta probabilidad no son correctas. ▲

TEMA 7. Construyamos juntos

Un parlamento es una actividad cuyo funcionamiento eficaz depende de la capacidad para generar acuerdos. El acuerdo no brota espontáneo. Debe ser articulado, construido, gestionado. Este tema se refiere a la gestión de acuerdos, es decir a ese fenómeno que consiste en partir de un conjunto de posiciones divergentes e ir construyendo esa obra de la inteligencia y de la voluntad humanas que es la convergencia.

Conflictos

En un parlamento es natural que existan conflictos, puesto que todos tenemos intereses, deseos e ideales diferentes y puesto que vivimos en libertad. Donde no hay libertad, no hay conflicto. Donde no hay ideas, tampoco lo hay. Un conflicto no debería ser mirado como una calamidad sino como una oportunidad de hacer crecer nuestra racionalidad y nuestra inteligencia emocional. Y desde el punto de vista del parlamento, debería ser visto más como una aventura que como un contratiempo y como aventura debe ser acometido con espíritu de exploración y con esperanza.

No hay problema en la existencia de conflictos. El problema aparece cuando tratamos los conflictos de manera que se reduzca

nuestra contribución al bien común. Estas son algunas formas de reaccionar ante un conflicto que perjudican al bien común:

- Podríamos negar la existencia de un conflicto, pero eso sería apostar a que mágicamente se va a resolver.
- Se lo puede reprimir por *educación*, por temor o por desidia, como cuando uno dice *eso no me importa* y mira en otra dirección.
- Se puede *maquillar* el conflicto, como cuando decimos: *en todas partes hay conflictos* o *a esto no hay que darle importancia, esto se va a resolver solo*.
- El distanciamiento, el silencio ominoso, la pérdida de esperanza en un acuerdo, la ofensa personal.

Hay que civilizar el conflicto en vez de suprimirlo. Civilizar un conflicto es aplicarle nuestra racionalidad y nuestra inteligencia emocional. Un conflicto y el proceso de su resolución abren la posibilidad de que la relación interpersonal se enriquezca. Un grupo que ha superado constructivamente un conflicto o que ha desarrollado un método exitoso para superar conflictos ha construido una invaluable forma de resiliencia y es un mejor grupo.

¿Cómo conviene abordar los conflictos o las diferencias? El camino se denomina gestión de acuerdos, o negociación como también se le conoce. ¿En qué consiste la gestión de acuerdos? Veamos algunos elementos:

- Hay que reconocer la existencia del conflicto y darnos cuenta objetivamente de cuáles son las coincidencias y las diferencias que tenemos con la otra parte. Y aceptarlas como un hecho natural desechando los recursos de minusvalorar a los otros por no pensar de la misma manera que nosotros.

- El paso siguiente consiste en compartir con la otra parte nuestra constatación de que tenemos un conflicto. Esto resulta incómodo o difícil. Requiere que hagamos uso de la **comunicación asertiva**. La comunicación asertiva consiste en decir las cosas, con cordialidad, pero con claridad. Sin crueldad, pero sin “dorar la píldora”.
- Y el paso final es recurrir a la gestión de acuerdos o negociación, sobre lo cual hablaremos más adelante. La gestión de acuerdos cuando es eficaz nos lleva a una situación en la cual ambas partes estarán mejor que al principio.

Negociación

El Proyecto de Negociación de Harvard tiene como metas mejorar la teoría y práctica de la resolución de conflictos. Fue iniciado en 1979 bajo la dirección conjunta de William Ury y Roger Fisher, quienes desde entonces han publicado una extensa bibliografía, como autores individuales o conjuntos.

El método propone que lo primero que se ve en un conflicto, es la **posición** de los contendientes. La posición, es la primera reacción de las partes ante un conflicto. Es una mezcla de aspiraciones, exigencias y reclamos, y se caracteriza por manifestaciones viscerales, mostración de fuerza y negativa a dialogar. La **posición**, en su radicalidad, a veces hace tambalear la esperanza de que se pueda llegar a un **acuerdo**. Imagine a un país desplegando fuerzas militares en la frontera de otro. Un país quiere invadir. El otro no quiere que lo invadan. Y estas dos posiciones son totalmente antagónicas razón por la cual no es posible llegar a un acuerdo. Las posiciones nos hablan de antagonismo, de distancia entre las partes, y nos muestran las dificultades o la imposibilidad de un acuerdo. Que la disparidad y la pasión de las posiciones no nos desalienten. Veamos cómo se logra debilitarlas.

La **posición** no surge de la nada. Tiene raíces. Una persona racional llega a una determinada **posición** básicamente porque tiene unos **intereses** que quiere satisfacer. Los intereses son los resultados que se quiere alcanzar a través de una posición. Imaginemos los dos países en conflicto. Imaginemos que los intereses del país A deseoso de invadir son los siguientes: Queremos invadir porque nos sentimos amenazados por las fuerzas que ustedes tienen cerca de nuestra frontera. El país B, que no quiere ser invadido replicaría con los siguientes intereses: Pues sí, aquí tenemos estacionadas tropas nacionales, pero no tenemos ninguna intención de invadir.

Ahora que han salido a flotes los intereses de los dos países, una misión de Naciones Unidas podría proponerles llegar al siguiente acuerdo:

- Ambos países se comprometen ante las Naciones Unidas a no invadirse.
- Ambos se comprometen a no acercar tropas a menos de cien kilómetros de sus fronteras.
- Ambos otorgan facilidades para que una fuerza de paz de Naciones Unidas mantenga vigilancia sobre las franjas fronterizas desmilitarizadas.

Lo anterior suena a solución idealizada, pero fue más o menos lo que lograron los acuerdos de Camp David, entre Anwar el-Sadat en representación de Egipto y Menahem Begin en representación de Israel. Era 1978 y el anfitrión era Jimmy Carter.

Como se ve, la posibilidad de un **acuerdo** no nace de las **posiciones**. Nace más bien de la exploración creativa de los **intereses**. Es más probable llegar a un **acuerdo**, intentando satisfacer los **intereses** de las partes, que intentando conciliar las **posiciones** en conflicto.

En un conflicto laboral, ambas partes, puestas a halar una cuerda de posiciones que en un extremo dice “mejores salarios” y en el otro “iguales salarios”, nunca se pondrán de **acuerdo**. En cambio, los trabajadores, concededores de los intereses de la parte patronal, podrían ofrecer aumentar la productividad y solicitar una participación económica en ese aumento de productividad, lo cual es el verdadero interés de la parte laboral en ello. Ambas partes podrían satisfacer sus **intereses** mediante un **acuerdo** que contenga a la vez *más productividad y participación laboral en la reducción de costos*.

Se cuenta en algún texto de negociación, que dos partes se peleaban por diez naranjas. Ambas partes querían las diez naranjas. Esa era su posición aparentemente irreconciliable. Hasta que alguien les preguntó cuáles eran sus **verdaderos intereses**. Una de las partes dijo, queremos hacer jugo. Y la otra parte dijo, queremos confitar las cáscaras. Problema resuelto. No prolonguemos los conflictos por no indagar con suficiente sosiego cuáles son nuestros **verdaderos intereses** y los de la otra parte. Y una vez en poder de esa información, dejemos libre la imaginación para encontrar opciones que puedan satisfacer a ambas partes.

Construcción de acuerdos

La negociación implica que se quiere llegar a un **acuerdo**. Eso requiere entender los **intereses** de la otra parte. Luego cada parte ha de hacer el ejercicio de inventar cómo satisfacer los **intereses** de la otra. No es sencillo, pero es una técnica que podría romper la parálisis, en hogares, empresas, congresos y países. No dejemos que el instinto de posesión, de triunfo, de asegurar nuestro poder frente a otros, nos impida civilizar los inevitables conflictos que siempre vamos a enfrentar. Civilizarlos es poner nuestra racionalidad al servicio de la convivencia mutuamente satisfactoria.

Poco se habla de las condiciones previas para construir acuerdos. Por ejemplo, no se podría intentar llegar a acuerdos con alguien que miente. O con alguien que utiliza una lógica distinta a la que

utilizamos para andar por la calle. Tampoco se podría negociar con alguien perverso. O con alguien cuyo objetivo superior sea nuestra aniquilación. Pero en muchos de los conflictos que producen parálisis desgastantes, da pena ver a personas bien intencionadas, razonables, amigas de la verdad, atascadas porque no disponen de un método para gestionar acuerdos.

¿En qué se diferencian la mejenga y el partido regido por el juego limpio; el encuentro de boxeo y la reyerta de cantina; la convivencia en la horda salvaje o en la comunidad civilizada? En la existencia de unas cuantas reglas mutuamente aceptadas.

Una sociedad que se va complicando en las dimensiones económica, social, política como la nuestra, necesita que adquiramos la destreza para llegar a acuerdos. Las técnicas de negociación no lo son todo. Previamente, tendremos que construir una plataforma sobre la cual construir los procesos de búsqueda de acuerdos.

Un elemento de esa plataforma es que se tenga voluntad de resolver el conflicto. Si alguien valora más el conflicto que la solución ¿Cómo conducirlo hacia ésta? Otro elemento es algo como la buena fe. Vamos a ser progresivamente transparentes. En ningún momento conduciremos al otro hacia una emboscada. Ambas partes deberán entender que pueden y deben contribuir a que la otra encuentre ganancias en el proceso. Siempre debe pensarse que esta no será la última vez que estas partes se sientan a negociar. Eso proscibirá la tentación de *tirarse al otro* o de *agarrarlo de chanchito*, dos cosas que en Costa Rica son temores ancestrales que obstaculizan las negociaciones. Otra, es tener un compromiso con la racionalidad tanto para decir lo que decimos como para escuchar lo que nos dicen.

Síntesis

Estas son algunas de las características sobresalientes del método Harvard:

- Centrarse en intereses no en posiciones, como lo hemos dejado anotado arriba.
- No hay una respuesta única para un conflicto. Esto no es como encontrar la raíz cuadrada de un número. Hay que construir, diseñar las respuestas.
- Utilice instrumentos de pensamiento creativo para crear valor. Miremos la disputa con imaginación a fin de inventar incentivos o ganancias para la otra parte, los cuales lo inclinen a llegar a un acuerdo.
- El desafío para quienes participan en una gestión de acuerdos es ayudar a resolver el problema de los otros. El acuerdo se logra cuando ambas partes logramos generar opciones de beneficio mutuo.
- Empéñese en aumentar el tamaño del pastel, que está en disputa. Introduzca en el asunto beneficios que originalmente no forman parte de él. Al igual que hace quien nos intenta vender un equipo: *se lo instalamos, le obsequiamos algunos repuestos, le damos mantenimiento gratuito durante tanto tiempo*. El pastel no es de tamaño fijo, sino que es posible aumentar su valor, y así la intensidad de la disputa por medir al milímetro la mitad de un pastel de quinientos gramos, disminuye, cuando lo logramos transformar en uno de mil.
- Separar las personas del problema. El cirujano comprende que su lucha es contra el tumor y se olvida de quién sea el paciente. Así el buen gestor de acuerdos deja a un lado simpatías y antipatías con la otra parte para centrar toda su atención en el asunto y en la posible creación de valor que lo ha de resolver.
- Insista en usar criterios objetivos. La arbitrariedad aleja a las partes. La objetividad las acerca. Nos resulta más con-

vincente un presupuesto que desglosa renglón por renglón lo que nos van a cobrar por una reparación, que cuando nos presentan una suma alzada, la cual siempre nos parece muy elevada. Los mejores argumentos no son frases. Los mejores argumentos son datos.

En el libro “Sí, de acuerdo” los autores Roger Fisher y William Ury exponen que hay dos formas tradicionales de negociar. La forma dura (*A mí estos no me ganan*) y la forma suave (*Como ellos tienen la sartén por el mango, yo voy resignado a perder*). Ambas formas deben ser superadas por una tercera a la cual llamaríamos la forma robusta. Sus rasgos son los siguientes:

- No entramos a la negociación resignados a perder, ni obsesionados por ganar. Entramos con el ánimo de construir juntos.
- Negociar no es ceder. Negociar es buscar terceras posiciones que sean superiores a las posiciones originales. Negociar es buscar soluciones en las que ambos ganen.
- No nos vamos a ver como amigos ni como enemigos, sino como personas que están orientadas a resolver un problema.
- Vamos a proceder con suavidad, con amabilidad para con las personas, pero con dureza con el problema.
- No vamos a ser ni altaneros ni agachados. En cambio, vamos a practicar la asertividad. Ser asertivos es decir lo que sentimos cuando esto pueda beneficiar al proceso. No desahogarnos en la frase hiriente. No practicar la franqueza corrosiva. La franqueza no debe ser una licencia para ofender o incomodar. No causar sufrimiento innecesario con lo que decimos. No dejar de decir lo que creemos que ayudará al proceso solo por temor o por quedar bien. Que el dicho *la verdad no peca pero pica*, nos lleve a poner sobre la mesa

verdades útiles. Y a no expresar nuestra verdad solo para que incomode.

- No vamos a ser ni confiados ni desconfiados a priori, sino que vamos a proceder orientados por la razón.
- Lo que buscamos no es la victoria, ni evitar la derrota. Lo que buscamos es un acuerdo sensato, civilizado y sostenible. Un acuerdo que construya confianza para seguir enfrentando otros conflictos.
- No vamos a presionar a la otra parte, ni a aceptar que nos presionen. Vamos a razonar, a hacer un ejercicio de objetividad.
- No nos enfocamos en evitar pérdidas ni en buscar ganancias. Nos enfocamos en crear soluciones mutuamente satisfactorias.

Se negocia con personas

Este es uno de los puntos en que el tema de la gestión de acuerdos hace contacto con el de la comunicación interpersonal. Cuando nos sentamos a gestionar un acuerdo, lo hacemos con personas de carne y hueso que al igual que nosotros, tienen su corazoncito. Tienen creencias, compromisos, deseos de ganar, de sobresalir, son, al igual que nosotros, un poco egoístas, arrogantes, vanidosas. Tienen ilusiones y tienen temores. De ahí que tenemos que desplegar nuestras antenas y nuestras capacidades de buena inteligencia emocional. Eso es lo que pretenden los siguientes puntos:

- Aléjese de actitudes blanco-negro: yo planteo blanco y los otros todo lo plantean negro. La verdad es que a lo mejor el asunto se podría resolver si ambas partes nos damos cuenta de que el asunto es a lunares. Quien no tiene la sabiduría de considerar que podría estar equivocado, es rotundista: *esto*

es blanco o peor aún *nadie me va a convencer de que esto no es blanco*, con lo cual queda cerrada la puerta a cualquier arreglo. Y el arreglo es a veces la única forma de que algo camine. A veces es la mejor solución porque incorpora ideas de ambas partes.

- Ejercite la **empatía**. Póngase en los zapatos de la otra parte. Trate de entender las circunstancias del otro. Las razones que hay detrás de su posición.
- Que sus temores no lo conduzcan a imaginar las intenciones de los otros. Si tengo temor de *salir tirado* no tengo derecho a pensar que los otros van a querer *tirarme*.
- No los culpe de sus problemas. Cuando nos enfrentamos a una necesidad de acuerdo, la solución se aleja si pienso que los otros son los causantes del problema. En una negociación laboral iniciada por el personal, los patronos hacen mal si piensan que la culpa del problema la tienen los trabajadores. La mejor actitud es pensar que ambas partes estamos frente a un problema y que desde esa perspectiva, aquí no hay culpables ni inocentes, sino que todos tenemos que construir una solución.
- El tiempo pasa y modifica las situaciones. Comprenda que la situación de un determinado momento puede cambiar. Hacemos contacto con más información, las personas reflexionan, se nos ocurren nuevos caminos. Todos los problemas complejos, a primera vista, parecen no tener solución. Tengamos la confianza optimista en que según avancemos en las conversaciones, le vamos a ir encontrando formas de escalarla a esa montaña que nos parece tan empinada.
- Démosle tiempo al tiempo. No pretenda resolver todo ya. Esa ansiedad puede perjudicarlo. El simple contacto con la

otra parte, la cordialidad que puede haber en las reuniones, se van convirtiendo en medios para llegar a acuerdos. En los negocios comerciales, nadie le vende nada a nadie en frío. Por eso conviene antes de conversar de detalles, establecer un vínculo personal. De ahí la importancia de cafés y cenas previos. Ahí reside el valor del respeto y la cordialidad con los colegas diputados.

- Si usted es un negociador maduro, bien intencionado, esfuércese por que eso sea conocido por la otra parte. Pero no deje que confundan madurez o buena intención con debilidad.
- Acepte que el otro puede estar emocionalmente perturbado. Esto no quiere decir que sea un paciente psiquiátrico. Pero si está enojado o si siente que se lo ha tratado mal o que se lo tratará mal, está emocionalmente perturbado y en esas circunstancias no es el mejor socio para llegar a un acuerdo (Erick Barker, *Barking Up the Wrong Tree*). En este caso la creación de confianza es vital.
- En casos extremos de negociación, por ejemplo, cuando se negocia con secuestradores hay que tener un comportamiento paciente, aceptante, bondadoso y manso, esto es, evitar todo movimiento desordenado de resentimiento por el comportamiento del otro. (Erick Barker)
- Mantenga la distancia entre los hechos y las interpretaciones. Podemos tener interpretaciones inexactas. Por ejemplo, mientras estamos conversando, alguien se levanta a servirse café. El hecho es que se levantó. Pero alguien podría interpretarlo como falta de interés en lo que estamos haciendo.
- En etapas avanzadas de la negociación, convendría reflexionar sobre las percepciones mutuas sobre las propuestas, so-

bre el proceso. *¿Cómo ven esto? ¿Se dan cuenta de nuestro deseo de resolver el problema?*

- Si usted conoce muy bien una técnica de negociación y los otros no, explíqueles el método que está siguiendo. Ayúdelos a participar en el proceso de negociación que se está desarrollando
- No los haga actuar indignamente. *Ya ve. Al final tuvo que aceptar lo que le propuse desde el principio.*
- Reconozca sus **emociones** y las del otro. Las personas dudan, se enojan, se resienten, temen, se sienten ofendidas. Es importante que mantengamos contacto con nuestras emociones y las de la otra parte, porque ellas son como neblina que opaca los argumentos.
- Deje que la otra parte *suelte el vapor*. A veces necesitan quejarse o protestar y no se les puede exigir que siempre lo hagan civilizadamente. No los *traboneé* cuando lo hacen.
- No reaccione a las explosiones del otro. Aprenda a recibir los exabruptos como lo haría un **banco de neblina**. Tírele piedras a un banco de neblina y verá que nunca rebotan. La forma más segura de interrumpir un diálogo es responder con ira a lo que se te dice con ira.
- **Escuche activamente.** *Dé pelota.* Pida aclaraciones. Diga lo que va entendiendo.
- No hable como si se estuviera refiriendo a terceros. Háblele directamente a la otra parte. Esto la mantendrá conectada con lo que está ocurriendo.
- Esfuércese por ser claro. Repita sus argumentos. Utilice dibujos. Tenga siempre un instrumento donde se pueda hacer

anotaciones que todos puedan ver. A veces se gasta mucho tiempo en refutar lo que alguien no ha dicho.

- Trate de establecer nexos sociales. Es más promisorio negociar con personas con quienes se tiene confianza.

Actitudes

Las siguientes actitudes, nos convierten en buenos negociadores:

- Aceptar que el conflicto es natural
- Considerar que buscar acuerdos es un talento valioso
- Valorar la sostenibilidad de las relaciones interpersonales
- Considerar el conflicto como una crisis y que como tal, pasará
- Preferir el diálogo que la ruptura
- Se espera de mí (de mi madurez, de mi profesión, de mi puesto) que llegue a acuerdos

Las siguientes actitudes bloquean la gestión de acuerdos:

- Despotismo: *En esta relación yo estoy en comando. El otro es un satélite. Debo aprovechar que tengo la sartén por el mango.*
- Absolutismo: *A mí nadie me dice cómo hacer las cosas.*
- Inmovilismo: *Si ahora cedo, tendré que ceder siempre.*
- Narcisismo: *A mí nadie me hace esto*

- **Miopía:** *No me importa el futuro*
- **Belicosidad:** *Esto es como una guerra y como en el amor y en la guerra, todo se vale.*
- **Pesimismo:** *Ese no quiere entrar en acuerdos. Mejor de una vez abandono esta negociación.*
- **Fantasía:** *Cuando me vea decidido a la guerra, dirá que sí.*
- **Desesperanza:** *Después de lo que dije jamás se sentará a negociar conmigo.*

Hace muchos años, en el Museo de la Iglesia de Orosi, encontré un viejo mazo de herrero con una abundante rebaba. Se veía que había sido utilizado por un fraile en incontables horas de trabajo. Sentí resonar los hierros al golpe del mazo. Percibí la fidelidad del fraile cumpliendo con su trabajo como sentido de su vida en ese momento. Imaginé su fatiga y su sudor. Su realización al ver avanzar su tarea. Su descanso satisfecho después de la jornada.

Aquí hemos revisado herramientas verdaderamente útiles. Les deseo un uso provechoso de ellas, auto-realización en su trabajo y mucha satisfacción después de cumplir con la tarea. En otras ocupaciones, quienes trabajan en ellas dejan tras de sí productos o servicios. En la alta función que les hemos encomendado, ustedes tienen la oportunidad de dejar un legado.

Álvaro Cedeño-Gómez

Curridabat, 28 de marzo de 2022



Álvaro Cedeño-Gómez es un catedrático retirado de la UCR y MBA del IESE (Universidad de Navarra). Ha dedicado la mayor parte de su ejercicio profesional a promover la acción humana eficaz en entidades públicas y privadas, con o sin fines de lucro. Sobre el tema ha escrito por decenios en el periódico La Nación, en la desaparecida Revista Actualidad Económica y en su blog personal. Es autor de

Administración de la Empresa

Editorial UNED

El Ser Humano en la empresa

Academia de Centroamérica

Motivación a maestros

Edición digital

Para conocer más de su trabajo visite el sitio

alvarocedeno.com