

los desinteresados, los amargados, los mentirosos y, sobre todo, los inseguros. Hay personas que siempre son la «piedra de tranca», que constantemente buscan el camino contrario y colocan todo tipo de energía negativa. Son las que no dan una cuota extra por nada del mundo.

¿Qué se puede hacer en estos casos? Lo más importante es no perder el control. Respirar profundamente y reflexionar acerca de si esa pasión y ese deseo de enrumbar a la empresa hacia un norte mejor han sido comunicados adecuadamente y reforzados frecuentemente. Además, vale la pena preguntarse si los talentos son administrados adecuadamente; es decir, si las personas tienen las competencias necesarias

## Una de las formas de crear valor consiste en la generosidad; al contrario, el egoísmo y la envidia frecuentemente destruyen valor

y suficientes para ocupar las posiciones y ejercer las funciones que tienen en la organización. Muchas veces lo que sucede es que, sencillamente, las personas no tienen las capacidades técnicas, intelectuales u organizacionales para desempeñar las funciones encomendadas. Es imprescindible evaluar esta situación e identificar quiénes pueden cerrar brechas con formación y quiénes lo pueden hacer con reubicación.

Los directores, gerentes y emprendedores deben aprender de Gustavo Dudamel, un director de orquesta que no les dice a los violinistas cómo deben tocar su violín o a los trompetistas sus trompetas, sino que se encarga de coordinar a su equipo, llevar la batuta y darle forma e interpretación lógica a las ambigüedades. Al mismo tiempo, necesitan ser astutos, como los grandes campeones de ajedrez, que anticipan los hechos y las jugadas, y conocen las consecuencias de sus actos.

Los expertos financieros denominan «valoración basada en el método de opciones reales» un proceso lógico de decisión en el que se determinan las probabilidades de ocurrencia de distintas opciones. Suponga que debe enfrentar una situación difícil con personas con quienes no compagina, ¿debe gritar, desesperarse y decir barbaridades o mantener un clima de tranquilidad, consistencia y firmeza? ¿Cuál opción desencadenará mejores resultados? Así como los líderes organizacionales son capaces de manejar el timón,

también necesitan que esa pasión que les conduce a ser destacados no se desborde de tal manera que descarrilen sus sentidos y les hagan cometer tonterías. Recuerden: es una tontería echar a perder con la forma lo que en el fondo tiene todo el sentido.

Todo esto suena bien hasta ahora. Sin embargo, en los equipos de trabajo hay personas que desaceleran la dinámica organizacional en vez de impulsarla. Estas personas existen. Lamentablemente, no todo es color de rosa. Lo importante es identificarlas y actuar a tiempo. Para ello es pertinente realizar un «análisis de reversibilidad»: conversar cara a cara, volver a conversar, pedir consejo a un colega, volver a conversar, amonestar, entre

otras acciones, hasta finalmente decidir que «es irreversible». En este caso, es mejor romper la relación en buenos términos. El análisis de reversibilidad se aplica cuando no hay seguridad de tomar una decisión acertada; en otros casos resulta muy sencillo decidir que «es irreversible».

No todos somos iguales. Si todos comprendiéramos este principio de vida, de humanidad, de existencia, evitaríamos muchas frustraciones y problemas. ¿Por qué pretender que todos vayan a nuestro ritmo? Todos tenemos fortalezas y debilidades. El hecho de ser sobresaliente para liderar una organización o un equipo de trabajo no le da derecho a sentirse superior; así como este aspecto es una fortaleza, otras personas tienen fortalezas que complementan sus debilidades. Es recomendable, como ejercicio personal, hacer su matriz DOFA y las de sus compañeros: el rompecabezas que se arma será como un regalo caído del cielo.

Es posible ver enemigos donde no los hay, así como amigos entre quienes no lo son. El mundo es así. Inevitablemente, los líderes necesitan seguidores para ser cada día mejores. Y es aquí donde está la verdadera labor de un líder: motivar e incentivar a sus seguidores a preguntarse, pero sobre todo a responderse, cuáles son «tus sueños e ideales», adónde «quieres llegar», y hacerles comprender «qué queremos lograr». ¿No será ésta la misión de vida de directores, gerentes y emprendedores? ■

## EL ESPÍRITU DE LA GENEROSIDAD

**Enrique Ogliastrí**

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

La moderna teoría de la negociación se concentra en el proceso de crear valor mutuo. Una de las formas de crear valor consiste en la generosidad; al contrario, el egoísmo y la envidia frecuentemente destruyen valor. Tres experiencias permiten ilustrar este punto.

Cuando a un granjero que ganaba el concurso al mejor maíz año tras año le preguntaron cuál era su secreto respondió: «Yo distribuyo mi mejor semilla a los vecinos». ¿Por qué lo hace si ellos podrían entonces ganarle en el concurso? «Muy sencillo», señaló, «el viento lleva el polen de un sembrado a otro; si mis vecinos no tienen la mejor semilla podrían degradar la calidad del mío». Todos ganaban.

Lo contrario le ocurrió a un joven cuando terminó sus estudios universitarios. Este joven se había graduado de ingeniero civil cuando la economía estaba en crisis y le era muy difícil conseguir trabajo, pues se había parado la construcción. Varias empresas tenían muchas viviendas sin vender, y una de ellas le ofreció una comisión muy atractiva por vender las casas de un nuevo barrio. Así quedaron y, para sorpresa de todos, él empezó a tener mucho éxito al vender las viviendas una tras otra. Durante seis meses, hasta el final del año, sus ingresos habían superado varias veces los de un ingeniero.

Su jefe le llamó para indicarle que debían reducir a la mitad sus comisiones para el año próximo; le explicó que ganaba más que todo el mundo en la empresa, incluyéndolo a él como gerente general, lo cual era inadmisibles. El joven ingeniero le contestó que trabajaba muy duro, que hacía actividades de ventas todo el día y en las noches, también durante las horas de comida; adicionalmente, trabajaba todos los fines de semana cuando los clientes potenciales tenían más disponibilidad para ir a ver las casas. Pero todo fue en vano e insistieron en reducir la mitad de las comisiones. Muy mortificado e indignado renunció en el acto. «Todos perdimos», dijo, «ellos nunca pudieron encontrar otro vendedor exitoso ni yo encontré un trabajo que me pagara lo que habría ganado con la mitad de la comisión; además, estaba disfrutando mucho esas ventas, conocía gente y aprendía mucho de

la vida». Se destruyó valor para todos. El siguiente caso real muestra que cuando la generosidad se vuelve recíproca se multiplica la ganancia mutua.

Un estudiante estaba llenando el álbum de fotos del mundial de fútbol y se dirigió al lugar donde se intercambiaban las fotos repetidas. Al primer compañero con quien negoció le faltaban siete de los futbolistas que él tenía repetidos, mientras que a él sólo le faltaban cuatro de los que tenía el otro. Conocedor de que lo normal era intercambiar una por una, cuatro por cuatro, le indicó al otro que podía llevarse las siete fotos que le faltaban, a cambio de siete que incluyeran las cuatro fotos que no tenía más otras tres que tuviera repetidos pero que luego podría intercambiar con otro compañero. Quince días más tarde el chico descubrió que, bajo el nuevo sistema, todos querían intercambiar con él, por la expectativa de que esta vez alguno de ellos pudiera retornarle la generosidad de intercambiar el máximo número de fotos, lo cual a largo plazo los había beneficiado a todos por igual.

Aunque algunas veces el espíritu generoso tropieza con quienes lo confunden con ingenuidad, o simple tontería, la vieja sabiduría de tratar a los demás como uno desea ser tratado y cosechar lo sembrado también se cumple en los negocios. ■

## LA IMPOSIBILIDAD DE LA CERTEZA

**Alfredo C. Ángel**

CONSULTOR ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL  
Y COACH EJECUTIVO INTERNACIONAL /  
ALFREDOCANGEL@GMAIL.COM

El conocimiento más avanzado utiliza hoy conceptos tales como «complejidad» y «caos» para comprender y navegar en los múltiples estadios posibles de evolución de la realidad. Complejidad significa conectividad creciente e ilimitada, creada por los actores participantes. Caos se refiere a la ocurrencia de eventos en los que los patrones de comportamiento de los actores participantes no pueden ser identificados ni sus interrelaciones comprendidas. Como el entendimiento de la realidad creada y sus efectos es limitado, la ocurrencia de eventos indeseables, que se expresan en forma de caos, es inherente a tal limitación humana.

El conocimiento más avanzado en comportamiento humano y organizacio-

nal, por su parte, sostiene que la acción humana es discontinua y no lineal; es decir, presupone efectos indeseables y, además, impredecibles. Por ello, la característica más notable de la compleja realidad humana es la incertidumbre. En áreas del saber tales como economía, sociología, política, biología y filosofía, por ejemplo, la incertidumbre se refiere a la imposibilidad práctica de prever o anticipar, a estadios de evolución impredecibles, a realidades no identificables en el porvenir, a lo inesperado en los patrones de actuación y a lo incomprensible de sus interrelaciones. Pero, si la realidad humana es compleja por naturaleza, entonces la incertidumbre es una constante en el devenir del hombre. La pregunta es cómo

actuar ante su presencia ineludible.

Es posible decidir en condiciones de incertidumbre. Una herramienta útil para ello, entre otras, es el modelo desarrollado por Edwin Olson y Glenda Eoyang (*Facilitating organizational change: lessons from complexity science*, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001). La clave del modelo consiste en abrazar la incertidumbre, aceptarla como inherente al mundo de la indeterminación y el no control, balanceando lo predecible y la sorpresa para comprender y decidir. De acuerdo con este modelo, las decisiones se clasifican, según su grado de incertidumbre, en cinco modalidades:

1. Racional: resultados predecibles y pocas opciones de acción. Esta modalidad es muy útil en condiciones de certidumbre y búsqueda de eficiencia, cuando el decisor experimenta poca ansiedad y la decisión puede «verse» con facilidad y tomarse rápidamente.

2. Preferida: resultados anticipables y muchas opciones deseables y posibles. La decisión es un asunto de preferencias personales o de equipo. Unas opciones ofrecen más ventajas que otras. Valores, creencias y percepciones determinan la diferencia. El proceso de decisión implica negociación, compromiso, exclusión o inclusión de la influencia política.

3. «Buena suerte»: resultados poco predecibles y una o muy pocas opciones. Si se debe tomar una decisión, se actúa con la esperanza de que sea correcta y produzca el resultado esperado. La per-

sona o el equipo están sometidos a mucha presión y no tienen una mejor alternativa. De manera que tomar la decisión resulta mejor que la inacción.

4. Azar: resultados poco predecibles y múltiples opciones. En este caso, la persona o el equipo se encuentran a merced del azar: cualquier opción tiene el mismo valor que otra porque no existen similitudes entre patrones de comportamiento o resultados anticipables, que puedan dar luz sobre cuál opción es más deseable. Este contexto es típico de situaciones inéditas de cambio político, estadios iniciales en el desarrollo de nuevos productos o ideas, alianzas estratégicas o compras de empresas, fundaciones de empresas.

5. Emergente (compleja): dominio

## Es posible decidir en condiciones de incertidumbre. La clave consiste en abrazar la incertidumbre, aceptarla como inherente al mundo de la indeterminación y el no control

de la complejidad (alta o máxima incertidumbre), ubicado entre el azar y las modalidades más tradicionales (racional y preferida). Esta modalidad requiere un alto grado de interacción de los diversos actores participantes, en la organización o el equipo, o fuera de estos ámbitos, según sea el caso. La clave está en generar confianza y credibilidad en la decisión, y, en consecuencia, ganar apoyos inesperados de sectores y colectivos potencialmente adversos.

Corresponde al lector evaluar cuál modalidad de decisión es posible y deseable en su momento actual. Mientras mayor sea la posibilidad de ocurrencia de eventos indeseables, cuando los patrones de comportamiento de los actores participantes no pueden ser identificados ni sus interrelaciones comprendidas, más efectiva es la modalidad de decisión emergente. Un contexto de máxima complejidad requiere identificar patrones, ideas y perspectivas emergentes, ocultas en la diversidad, dispersas por la incomunicación, el miedo, los prejuicios, la intolerancia, la comodidad o la inacción. Utilice este modelo. Calibre cómo le va en comparación con su forma actual de decidir.

Las preguntas siguientes le ayudarán a reflexionar sobre este tema: ¿Cómo sabe usted que toma decisiones? ¿Cuál es el tipo de decisiones más recurrente en su situación actual? ¿Cómo le beneficia esta tipología de decisiones? ¿Qué saca en claro de la lectura de este artículo? ■