



Cómo cambiar el mundo

Lecciones de los activistas para los empresarios

Autor: Adam Kahane
Julio 2000
GBN Global Business Network

PREGUNTAS DE LOS DOS MUNDOS

Durante los últimos 14 años llevé una vida poco común, me moví entre dos mundos muy diferentes: el empresarial y el de los activistas. Pasé la mayor parte del tiempo en el mundo de los negocios, los primeros siete años como estratega en dos grandes empresas industriales y los últimos siete como copropietario de una pequeña consultora. Tuve la oportunidad de trabajar con los principales líderes empresariales de más de cincuenta países, y con grandes corporaciones, como Royal Dutch/Shell, Federal Express y Pricewaterhouse Coopers.

Simultáneamente incursioné en el mundo de los políticos y de las guerrillas, de la administración pública y de los líderes comunitarios, de los sindicalistas y de los clérigos. Tuve el privilegio de trabajar con personas que tratan de lograr mejoras en algunas partes del mundo que constituyen grandes desafíos, entre ellas, Israel, Irlanda del Norte, Chipre y Colombia, así como en dos países que atravesaron algunas de las más importantes transiciones pacíficas de los años 90, Sudáfrica y Guatemala.

Ambos tipos de experiencias hicieron que me enfrentara con los mismos interrogantes. ¿Cómo podemos cambiar el mundo? ¿Cómo podemos lograr que el cambio sea positivo? ¿Cómo podemos influir sobre el futuro? Y la pregunta en que hoy quiero concentrarme es: ¿Cómo podemos hacer que todo esto tenga sentido en el mundo y en el lenguaje de los negocios? Creo que la mejor manera de explicar lo que aprendí es hacerlos viajar por esos catorce años y contarles cuatro historias. Escogí estas historias porque ilustran cuatro lecciones clave que aprendí, cuatro pasos en el camino de dar respuestas a estos interrogantes. Concluiré con una síntesis de lo aprendido y de su significado para los que estamos en el mundo empresarial y queremos que mejore¹.

Permítanme comenzar resumiendo mis orígenes. Nací en Montreal, en el seno de una familia que consideraba importante lograr que las cosas cambiaran. Crecí con la convicción de que debía hallar mi vocación y que esa vocación tenía que relacionarse, aunque sólo fuera mínimamente, con hacer del mundo un mejor lugar. Tenía facilidad para el análisis, por eso estudié física y matemática en McGill. Sin embargo, quería hacer algo que se conectara más directamente con la idea familiar, así que cuando fui a hacer mi posgrado en Berkeley, estudié economía energética y política energética. Todavía recuerdo cuánto me sorprendió que el comportamiento de la gente no pudiera predecirse o controlarse con tanta sencillez como el comportamiento de los objetos físicos.

LA ILUSIÓN DEL CONTROL

Vayamos a mi primera historia, a la cual llamo «La ilusión del control». En 1986 obtuve mi primer trabajo real como coordinador de planificación corporativa de la Pacific Gas and Electric Company (PG&E), de San Francisco, proveedora monopólica de electricidad y gas para todos los usuarios del territorio de California del Norte. Me agradaba tener un empleo importante en una empresa poderosa, que hacía algo concreto y útil. Estaba feliz de usar mis habilidades analíticas para ayudar a descubrir lo que estaba pasando en el mundo y lo que la empresa tenía que hacer con respecto a ello.

El trabajo estratégico en PG&E tenía un particular enfoque porque la empresa era un servicio público de propiedad accionaria. Gran parte de las decisiones sobre lo que podíamos hacer y la mayor parte de las decisiones sobre las utilidades que podíamos obtener estaban en manos de varios entes reguladores. Era la época en que comenzaba a acentuarse la tendencia hacia la desregulación de las industrias eléctricas y gasíferas en los E.U.A., de manera que la atención estratégica de los ejecutivos de PG&E se concentraba en negociar con los reguladores.

Podrá comprenderse cuán importante era este aspecto en aquel momento al saber que nueve de los diez miembros del consejo directivo de la compañía eran abogados.

Aquella fue mi primera exposición ante el mundo de la estrategia corporativa y ante la forma corporativa de enfocar el futuro y de estar inmerso en él. De aquel trabajo aprendí la importancia de analizar lo que estaba pasando en el mundo, de pronosticar lo que se avecinaba, de abogar por las reglamentaciones que necesitábamos, de reaccionar contra las reglas que se cambiaban. Diría que nuestro paradigma era un mundo en orden donde casi todo lo que nos importaba, tanto dentro como fuera de la empresa, pudiese ser controlado, por nosotros o por los reguladores. Me gustaba la forma de enfocar los temas –resultaba divertido desde el lugar en que me encontraba, próximo a la máxima jerarquía de conducción– pero tenía la certeza de lo pueril y transitorio que resultaría. La desregulación estaba empujando a PG&E y a sus ejecutivos a un mundo más amplio en el que se verían forzados a tratar con muchos más competidores y a manejarse con mucho menos control. En cuanto a mí, me preguntaba cómo me sentiría en un mundo más amplio y sin control.

LOS LÍMITES EN LA TOMA DE DISTANCIA

Así llegamos a mi segunda historia a la que llamo «los límites en la toma de distancia». En 1988, después de haber estado algunos años en PG&E, fui a trabajar en el departamento de estrategia de la Royal Dutch/Shell, en Londres. Para alguien interesado en el gran mundo de las estrategias corporativas, ésta era una maravillosa oportunidad. Shell es una de las compañías globales de mayor envergadura –opera en 130 países– su liderazgo es no sólo cosmopolita y empresarial sino reflexivo y ético. Me interesaba muchísimo que la empresa fuera pionera en una sofisticada visión de futuro, que se centraba en una metodología llamada planificación por escenarios. La idea clave radicaba en que no era posible prever o controlar el futuro, ya que la presunción de que se puede predecir lo que sucederá lleva a una «visión de túnel» que puede resultar fatal. El enfoque consistía en investigar profunda y ampliamente lo que sucedía en el mundo para luego construir dos, tres o cuatro escenarios sobre lo que podría desencadenarse. Estos escenarios eran la base para explorar las diferentes opciones de la compañía y decidir qué hacer. Se ponía énfasis en la construcción de la capacidad de aprendizaje de la empresa; Shell jugó un papel muy importante en la instauración del aprendizaje organizacional².

Esta historia se refiere al trabajo sobre el escenario global que llevamos a cabo entre 1991 y 1992. Uno de los principios más importantes del enfoque de Shell consistía en esforzarse por ver lo que no veíamos. Recurrimos a dos importantes técnicas para llevar adelante las «jornadas de aprendizaje» –visitar lugares y organizaciones en todo el mundo para detectar cosas nuevas que estuvieran sucediendo– y consultar a personalida-

des destacadas de cada ámbito –gente de negocios, académicos, activistas, científicos– todo aquel que tuviese una visión diferente y útil de lo que acontecía. Pueden imaginarse cuán excitante y enriquecedora fue esta experiencia para mí.

Nuestra exploración terminó centrándose en dos revoluciones gemelas de la globalización y la liberalización. Por liberalización entendíamos la apertura de los mercados al libre comercio y a la desregulación, y también la apertura de los sistemas políticos al libre flujo de la información y a las elecciones. Construimos dos historias sobre la forma en que podría evolucionar el mundo como consecuencia de esta dinámica:



–*Nuevas fronteras* describe la situación que se presenta cuando muchos países pobres acceden con éxito a la liberalización y reclaman un rol más importante en el escenario mundial; política, económica y culturalmente hablando. Esta liberalización resulta turbulenta y penosa para muchos de los intereses establecidos, pero continúa porque la gente cree que guarda correspondencia con sus intereses personales en el largo plazo, y que la prosperidad individual está ligada a la del resto.

–En *barricadas* la gente se resiste a la globalización y a la liberalización porque teme perder lo que más valora: trabajo, poder, autonomía, tradiciones religiosas e identidad cultural. Muchos derechos adquiridos, tanto en materia económica cuanto política, se ven profundamente amenazados por la liberalización y se intenta contenerla. En lo que respecta a la liberalización, no siempre las expectativas se satisfacen con la rapidez necesaria. Muchos creen que la liberalización a la larga los beneficiará, pero el largo plazo a veces está demasiado lejos, y mientras tanto, los sacrificios resultan demasiado grandes³.

Hasta aquí la descripción lógica, plausible y desafiante acerca del posible desenlace del panorama empresarial de Shell. Cuando terminamos de plantear los escenarios, los ofrecimos en calidad de dato a los talleres sobre estrategias que desarrollaríamos con las diferentes compañías Shell del mundo. Las sesiones fueron de especial utilidad para los ejecutivos de Shell porque les ayudaron a ver, debatir y actuar sobre la base de importantes oportunidades y amenazas que presentaban los

escenarios, incluyendo la posibilidad de no haber sido detectadas por sus radares. Ayudaron a que la empresa aprendiera y se adaptara.

En esas conversaciones hubo un aspecto que me intranquilizó. La mayoría de los que habíamos trabajado en los escenarios o habíamos oído hablar de ellos, pensábamos que, en general, Barricadas no era tan buen escenario para el mundo como Nuevas Fronteras, aunque Barricadas fuese presentado por la gente que pensaba que estaba haciendo las cosas lo mejor posible y diese a Shell las mejores oportunidades de negocios. Sin embargo, en Shell, la opinión generalizada se inclinaba a que no propusiésemos Nuevas Fronteras en detrimento de Barricadas, excepto en áreas estrechamente vinculadas con los intereses comerciales de la empresa, como por ejemplo, en política comercial.

Esta visión tenía dos raíces. La primera, privilegiar un escenario sobre el otro debilitaría las historias como herramientas para expandir el pensamiento de los ejecutivos y contribuir a la capacidad de adaptación de la compañía. La segunda y fundamental, las empresas no deberían intervenir en política; deberían limitarse a su campo de acción en el mundo de los negocios. Tiempo después, cuando trabajé en Guatemala y me enteré de la espantosa intervención de la United Fruit Company en el golpe de estado de 1954, me di cuenta de cuán riesgoso es que las corporaciones excedan sus dominios comerciales. Al mismo tiempo, me inquietó y –a los fines de la historia que narro aquí– me restó fuerzas lo que entendí era una visión distante del mundo. Me preguntaba si había otra forma de encarar el futuro.

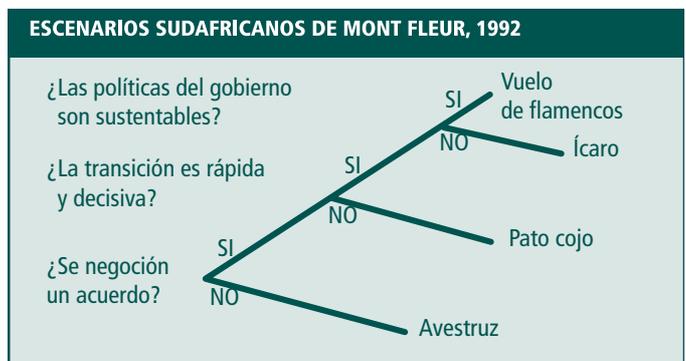
EL PODER DEL COMPROMISO

Así llegamos a mi tercera historia, «el poder del compromiso». En 1991, después de haber trabajado en Shell durante tres años, nuestro departamento de Londres recibió el llamado de un profesor de la University of the Western Cape, de Sudáfrica. Un grupo de académicos, empresarios y activistas se habían enterado de la metodología de escenarios de Shell y querían utilizarla para pensar sobre el futuro de Sudáfrica. Se me eligió para ir a ayudarles y así fue que terminé facilitando lo que fue conocido después como el proyecto de escenarios de Mont Fleur⁴.

El contexto de Sudáfrica es importante para entender esta historia. En 1990 Nelson Mandela había sido liberado de prisión y se había levantado la prohibición que pesaba sobre el Congreso Nacional Africano (African National Congress - ANC) y otros partidos de los negros y de izquierda. En 1994 se celebraron las primeras elecciones multirraciales. Esto quiere decir que el proyecto Mont Fleur se desarrolló precisamente durante un complejo período en el que se producían muchos tipos de negociaciones sobre la manera de realizar la transición del apartheid. Hubo una serie de negociaciones oficiales y también cientos de «foros» en los que grupos de intereses múltiples trabajaban en temas relacionados

con la salud, el transporte, la educación, la economía, etc. Durante este período nadie tenía el control absoluto de la situación y tanto el gobierno como el movimiento de liberación habían llegado a la conclusión de que no podían imponer su solución sobre la otra parte, y que lamentablemente, hacía falta cooperar.

En aquella época se bromeaba acerca de que había dos formas de solucionar el problema de Sudáfrica: por un lado, la solución práctica; por el otro, la solución milagrosa. La solución práctica consistía en arrodillarse y rezar para que descendiera del cielo un coro de ángeles y mejorara las cosas. La solución milagrosa radicaba en trabajar juntos para hallar una salida. En líneas generales, los sudafricanos pusieron en práctica la solución milagrosa. Si bien el proyecto Mont Fleur jugó sólo un pequeño rol en este gran proceso, me proporcionó un puesto de observador privilegiado sobre lo que sucedía y por eso me refiero a él aquí.



Mont Fleur fue un tipo de foro destinado a influir en el futuro del país a través del desarrollo de un conjunto de escenarios que mostraron cómo podrían presentarse los acontecimientos durante los siguientes diez años. El proyecto tomó su nombre del centro de conferencias donde nos reuníamos, en la región montañosa a las afueras de Ciudad del Cabo. Cuando llegué no conocía otra metodología fuera de la que utilizábamos en Shell, así que la utilicé en Mont Fleur. Este proyecto difería en el contexto, no en el proceso. Del trabajo en Mont Fleur no participaban los colaboradores de una empresa, sino un equipo de 22 líderes que venían de organizaciones que cubrían todo el espectro político: activistas comunitarios, políticos conservadores, miembros del ANC, sindicalistas, académicos, economistas de la clase dirigente, directores de empresas, etc. Una de las bondades de trabajar con un grupo como el señalado es que todos aprenden mucho sobre lo que está pasando al escucharse unos a otros, hay menos necesidad de organizar jornadas de aprendizaje (la situación es distinta en los grupos corporativos) y de entrevistar a personalidades destacadas para que ayuden a ver lo que no se está viendo. Era como si cada uno de ellos tuviera una pieza del rompecabezas de Sudáfrica.

El equipo planteó cuatro escenarios:
–*Avestruz*: era la historia del gobierno blanco que creía

que podría evitar un acuerdo negociado con la mayoría negra, escondiendo su cabeza en la arena y, a la larga, empeorando la situación.

—*Pato cojo*: contaba la historia de una transición prolongada con un nuevo gobierno perjudicado por compromisos asumidos en la constitución, que «trataba de responder a todos y acababa no satisfaciendo a nadie»; no estaba en condiciones de dirigir los problemas del país hacia una solución.

—*Ícaro*: describía lo que sucedería si un gobierno fuerte de mayoría negra llegaba al poder, gracias a un fuerte apoyo popular, y se embarcaba en un gigantesco e insostenible despilfarro presupuestario, que desestabilizaría la economía.

—*Vuelo de flamencos*: la historia contaba cómo el nuevo gobierno podía evitar los escollos de los primeros tres escenarios y reconstruir gradualmente una economía exitosa.

Quiero detenerme en el escenario Ícaro. De las cuatro historias, es la más inesperada y es la que tuvo mayor influencia en el pensamiento sudafricano. Teníamos aquí un grupo que congregaba a los pensadores de izquierda más prominentes en materia económica —incluía a una persona que más adelante llegó a ser el primer ministro de economía de raza negra y a otro que fue el primer director negro del banco central— señalando los peligros de que un gobierno negro tratara de llevar adelante ciertos tipos de políticas económicas de izquierda. Se estaba planteando este escenario en el momento en que la atención de la mayoría de los líderes se centraba en el logro de una transición política y constitucional pero no económica. El pensamiento tradicional de la izquierda en materia económica planteaba que Sudáfrica era un país rico y que los problemas podrían solucionarse rápidamente redistribuyendo los recursos, que pasarían de los blancos ricos a los negros pobres, pero la solución de Ícaro no era sustentable.

Con los escenarios delineados, el equipo organizó una serie de talleres con diversos grupos políticos, empresariales y cívicos, en donde se presentaron las historias y se discutieron las consecuencias. Uno de los talleres estuvo bajo la dirección del Pan Africanist Congress - PAC, un partido negro de derecha, y en esta reunión, uno de los miembros del equipo de Mont Fleur, que era el principal economista del PAC, presentó el escenario Ícaro. Dijo: «Esta es la historia de lo que pasará si nuestros rivales del ANC, llegan al poder. Y si no lo hacen, probablemente nosotros los empujemos». Esa provocación hizo que el taller se convirtiera en uno de los más productivos que tuvimos. Muchos años después, en 1999, otro miembro del equipo fue nombrado director del banco central y dijo en su discurso inaugural: «Nosotros no somos Ícaros. No hay necesidad de temer que volemos demasiado cerca del sol». En general, una de las mayores sorpresas de Sudáfrica a partir de 1994 es cuán económicamente prudente resultó el nuevo gobierno. Al menos uno de los escenarios —y probablemente los otros también— tuvieron gran influencia sobre el devenir de los acontecimientos.

¿Por qué habrá ejercido este escenario una influencia tan fuerte y amplia? ¿Por qué sentí una energía tan creativa y apasionada en los talleres de Mont Fleur? La respuesta es obvia, aunque me llevó años reconocerla. Aunque utilizamos la misma metodología que en Shell, el propósito era fundamentalmente diferente. Los participantes de Mont Fleur, a diferencia de los estrategas corporativos, no eran personas tratando de adaptarse al futuro de la mejor manera posible; se habían reunido porque querían influir sobre el futuro para mejorarlo. Estaban jugando en un campo mucho más amplio. Si razonamos lógicamente, una de las razones por las que el futuro es impredecible radica en que podemos influir sobre él. Los miembros del equipo no se veían a sí mismos como observadores externos, sino como activos participantes; la mayoría había dedicado su vida a luchar por una Sudáfrica mejor. Eran conscientes de que sus pensamientos y acciones repercutirían en el entorno, como el caso de un miembro del PAC al referirse a los peligros que entrañaban las políticas de su propio partido.

El proyecto Mont Fleur me mostró el enorme potencial de los procesos cooperativos y de intereses múltiples para cambiar el mundo. Pero también me planteó varios interrogantes. Noté que a algunos miembros del equipo les inquietaba el consenso del grupo y especialmente el intento de llegar a una visión compartida del futuro que deseaban, tal como se había articulado con dificultad en El vuelo de los flamencos. Estaban preocupados porque habían adherido a un compromiso, no habían mantenido fidelidad a los conceptos e ideales que para ellos eran tan importantes; les preocupaba haber colaborado con el enemigo. Obviamente los sudafricanos habían dado pasos gigantes hacia la reconciliación y la resolución pacífica de sus terribles diferencias, pero me preguntaba cuánto costaría derribar nuevas barreras.

La experiencia de Mont Fleur me catapultó a una nueva vida. Estaba convencido de que la energía empleada en ayudar a los sudafricanos a ayudar a su país me había permitido encontrar mi verdadera vocación. Terminé renunciando a Shell, me mudé a Sudáfrica, me casé con la coordinadora del proyecto, Dorothy, y junto a unos pocos amigos, abrí la consultora Generon. En los años siguientes trabajé con grandes empresas, gobiernos, organizaciones no gubernamentales, y agrupaciones civiles, en África, Europa, Asia y en el continente americano.

LOS CINCO MINUTOS QUE CAMBIARON LA HISTORIA

Mi última historia se llama «Los cinco minutos que cambiaron la historia» y se refiere a uno de esos proyectos de escenario cívico, que dirigimos en Guatemala entre 1998 y 1999⁵. El proceso que utilizamos se basó en el modelo Mont Fleur original, pero mejorado a lo largo de los años. La situación en Guatemala era en algunos aspectos similar a la de Sudáfrica y diferente en otros.

Guatemala había sufrido la guerra civil más larga y brutal de América Latina por más de 36 años y en ella habían muerto o desaparecido más de 200.000 personas, en su mayoría a manos del gobierno. El gobierno y las guerrillas habían firmado finalmente un acuerdo de paz en 1996, dando paso a la difícil tarea de la reconstrucción.

Trabajamos con un grupo de 45 líderes de todos los sectores de la sociedad guatemalteca, ministros de gobierno, antiguos líderes guerrilleros, militares, empresarios, rectores de universidades, periodistas, dirigentes de movimientos de derechos humanos, alcaldes, estudiantes y otros grupos. Eran personas que estaban en un nivel superior y con mayor diversidad que el grupo de Mont Fleur. Guatemala es el país americano con mayor porcentaje de indígenas (más de la mitad) y en el grupo había un fuerte contingente de líderes mayas.

En la primera etapa del trabajo, la de construcción de escenarios, el grupo se reunió tres veces a orillas del bello lago Atitlán. Los resultados de esta fase fueron parecidos a los de Mont Fleur: un conjunto de tres escenarios sobre lo que podría suceder en Guatemala en los siguientes años.

—*La ilusión de la polilla.* El curso de la polilla es peligroso; vuela hacia cualquier luz que ve y por lo tanto muchas veces se encandila e incinera. En este escenario, las condiciones económicas no mejoran y no se asumen ni la diversidad ni los aspectos interculturales, así que persiste la discriminación de todo tipo. La reconciliación nacional es superficial, continúan la polarización y los conflictos sociales. La gente demanda mesianismo político y autoritarismo. La inestabilidad laboral y el desempleo se elevan, la cooperación internacional decrece. La economía es cortoplacista. Los ingresos fiscales no son suficientes para cubrir las necesidades sociales. El espíritu nacional se torna pesimista, prevalece la mediocridad, el régimen de derecho está ausente y sigue la impunidad. En general, la gente se cansa por la falta de respuesta a las expectativas, se erosiona la solidaridad porque los programas son egoístas.

—*El zigzag del escarabajo.* La trayectoria del escarabajo es errática y sin dirección. En este escenario, se producen avances y retrocesos en la vida política, social y económica. Hay crecimiento económico pero sin participación equitativa en los beneficios; el intercambio cultural convive con la exclusión y la discriminación, y la participación ciudadana con la apatía y la falta de representatividad. Crece la degradación ambiental. El Estado es incapaz de lograr una verdadera reforma fiscal. La reconciliación y el diálogo coexisten con las heridas profundas y el temor. En general, el patrón es de resultados mixtos sin progreso claro.

—*El vuelo de la luciérnaga.* Cada luciérnaga ilumina su propio camino y también el de los demás; un grupo de luciérnagas va deshaciendo la oscuridad. En este escenario, los guatemaltecos aceptan su historia y construyen un modelo en el que la tolerancia y la transformación económica favorecen el intercambio cultural y eliminan la

discriminación. El desarrollo holístico se refleja en una nación con identidad, pluralismo, equidad, estado de derecho y consenso genuino. Un estado democrático ofrece igualdad de oportunidades a todos. El pacto fiscal reduce la brecha entre sectores. La participación ciudadana y la productividad crecen. El desarrollo sostenido y equitativo crea reconciliación verdadera y espere optimismo.

Una vez que hubo acuerdo sobre estas historias, comenzó la segunda fase del proyecto, consistente en utilizar los escenarios haciendo participar a toda la nación. En esta fase, el trabajo comenzó a diferenciarse del sudamericano, por ser mucho más ambicioso y con un propósito definido. El equipo utilizó los escenarios no solamente para estimular el debate sino para provocar acciones concretas, con la intención de cambiar el futuro del país. Los miembros del equipo tuvieron un papel importante en las elecciones nacionales de 1999, como candidatos, ideólogos de propuestas políticas y figuras públicas extra partidarias; trabajaron en las reformas educativas universitarias y del sistema de escuelas públicas; organizaron proyectos de desarrollo local en Quetzaltenango, la segunda ciudad del país y participaron en la reconstrucción del tejido social a través de la multiplicación del diálogo del equipo con cientos de organizaciones de empresarios, mayas, académicos, ONG, medios de comunicación, militares, eclesiásticos y trabajadores⁶. El Proyecto Visión Guatemala, que continúa desarrollándose, es un capítulo significativo en la reconstrucción de la Guatemala de post-guerra.

¿De dónde surgió este mayor nivel de acción colectiva y concreta para cambiar al mundo? Daré una respuesta micro y una macro. A nivel macro, los convocantes y participantes del proyecto estaban dispuestos, a diferencia de los de Mont Fleur, a tratar de acordar explícitamente no solamente sobre lo que podría suceder en Guatemala (los escenarios) sino sobre lo que deseaban que pasara (la visión, es decir, el escenario del Vuelo de la Luciérnaga); por eso al proyecto recibió el nombre de Visión Guatemala. Quizá la razón fue que el proyecto se realizó después de la brutal guerra civil y también después de que concluyeran las negociaciones de paz, (en tanto que Mont Fleur se realizó en Sudáfrica durante las negociaciones), por lo que se había madurado lo suficiente para trabajar juntos, para que se viera el trabajo conjunto hacia objetivos comunes. Quizá también se deba a una diferente orientación de los líderes o aún a una orientación diferente de mi parte.

Mi explicación micro es que el proyecto tuvo éxito gracias a un episodio de cinco minutos durante el primer taller. En la segunda jornada de reunión, el equipo se reunió en círculo después de la cena, y algunos empezaron a contar sus experiencias, que creían se relacionaban con lo que había sucedido, estaba sucediendo o podía suceder en Guatemala, es decir, empezaron a compartir su visión personal sobre la dinámica que los escenarios trataban de iluminar. Por ejemplo, una empresaria, prominente luchadora contra la impunidad

judicial, contó la historia del asesinato de su hermana a manos de los militares y cómo había ido de oficina en oficina tratando de saber qué había pasado; dijo que el primer oficial con el que había hablado y que había negado todo, era el hombre sentado junto a ella esa noche en el círculo. Fue una demostración de gran franqueza y valor.

Cuando comenzó la sesión de la mañana siguiente, un hombre que no había hablado la noche anterior, dijo que quería contar una historia, la de su papel en la exhumación de fosas comunes de la masacre de una aldea. Relató lo que había sentido al encontrar los cadáveres de niños y mujeres embarazadas, y al trabajar con los aldeanos para decidir qué hacer.

Cuando terminó su historia, todos los presentes quedaron en silencio cerca de cinco minutos. No sabía qué hacer, no hice nada. Algo sucedió durante ese lapso. Una persona dijo después que había un espíritu en la habitación, otra señaló que había habido un momento de comunión. No me considero muy sensible a los fenómenos extraordinarios, pero cuando se sube tanto el volumen, hasta yo puedo escuchar, y esa vez escuché.

Estoy convencido de que el éxito del equipo en la tarea de ponerse de acuerdo sobre los escenarios y la visión para luego actuar sobre la base de este acuerdo se remonta a ese episodio. Me animo a decir que ése fue el momento en que la voluntad y el compromiso compartidos por el grupo se hicieron visibles, cuando cada uno supo por qué estaba ahí y qué tenía que hacer⁷. Varios miembros del equipo consideraron que ese episodio fue el momento crucial del proyecto.

Creo que es fácil entender por qué el equipo pudo lograr un consenso tan profundo y real –sin necesidad de acordar como en el caso de Mont Fleur– a través de la verbalización de sus propias historias. El psicólogo social Solomon Asch escribió que el «consenso sólo es válido cuando cada individuo admite su propia relación con los hechos y mantiene su individualidad; sólo hay acuerdo genuino... cuando cada uno da testimonio de su experiencia y resueltamente mantiene su comprensión de la realidad»⁸. Sólo podemos caminar juntos hacia el futuro con confianza, si cada uno dice su verdad sobre el pasado y el presente⁹.

Otra forma de describir lo que sucedió cuando se contó la historia de las fosas comunes es que toda la realidad guatemalteca salió a la luz en la parte representada por esa historia. Con esta forma de escuchar, cada historia se convierte en un holograma y no es solamente una pieza en un rompecabezas¹⁰. Varios años antes, mi esposa Dorothy y yo habíamos actuado como facilitadores de un taller de estrategia para el Sínodo de Obispos Anglicanos de Sudáfrica. Al principio, al preguntar qué proponían en materia de reglas de trabajo en el taller, un obispo sugirió que nos escucháramos unos a otros con atención; luego otro dijo que debíamos escuchar con empatía; y finalmente un tercero señaló que debía-

mos escuchar lo sagrado que cada uno tenía en su interior. La escucha holográfica abre la posibilidad de comunión y unidad.

Lo que aprendí de esta cuarta experiencia es que tenemos la inmensa capacidad de mejorar cuando nos atrevemos a abrirnos, a exponer nuestras más profundas pesadillas y nuestros sueños más profundos. El equipo de Visión Guatemala tuvo impacto porque estuvo dispuesto a comprometerse con su visión del futuro y entregarse a ella.

CÓMO CAMBIAR EL MUNDO

Resumiría lo que aprendí de las cuatro experiencias de la siguiente manera: la gente con mayor aptitud para cambiar el mundo tiene dos cualidades. Por un lado, está extraordinariamente comprometida, en cuerpo y alma, con el cambio que quiere ver en el mundo, con un objetivo que la trasciende. Por el otro, son personas extraordinariamente abiertas a escuchar lo que está sucediendo en el mundo, a los otros seres y a ellas mismas. Se dice: «¿Cuántos psiquiatras hacen falta para cambiar una lamparita? Sólo uno, pero la lamparita tiene que querer cambiar». Por lo tanto, mi conclusión es que para cambiar el mundo hay que comprometerse a cambiarlo y estar dispuesto a escuchar cómo quiere cambiar¹¹.

Los sudafricanos y guatemaltecos con los que trabajé pudieron hacer historia porque vivieron esta paradoja. Tuvieron el valor de comprometer sus vidas para realizar los cambios que querían ver. Al mismo tiempo, tuvieron el valor de encontrarse con otros, aún con sus enemigos, haciendo a un lado el espejismo de ejercer el control, superando las distancias, entregándose al proceso. Mantener esta doble intención les permitió ayudar a que naciera un futuro mejor. En la superficie, las dos intenciones están en contradicción, pero en un nivel más sutil y profundo, no lo están. Martin Buber lo expresó perfectamente cuando escribió:

Libre es el hombre que desea sin capricho. Cree en lo real, es decir, cree en la asociación real de la dualidad real, yo y tú. Cree en el destino y también en que éste lo necesita. El destino no lo guía, lo espera. Debe ir hacia él sin saber en qué lugar lo espera. Debe avanzar con todo su ser: eso lo sabe. Nada sucederá de la manera en que quisiera; pero lo que quiere solamente sucederá si se resuelve a hacer aquello que puede desear. Debe sacrificar su pequeño deseo, que no es libre y está regido por cosas e instintos, en favor de su gran deseo, para encontrar el destino. Entonces, el hombre ya no interfiere, pero tampoco deja que las cosas meramente sucedan. Escucha lo que va creciendo en el camino del Ser en el mundo, no para dejarse llevar, sino para realizarlo en la forma en que el destino, al necesitarlo, quiera ser realizado por él, con espíritu humano y obra humana, con la vida y la muerte humanas. Dije que él cree, pero esto implica que encuentra¹².

¿Qué importancia tiene esta conclusión del mundo de los activistas para el mundo de los empresarios? La clave radica en darse cuenta de que la conexión está

en entender que los grandes activistas y los grandes empresarios tienen en común una cualidad esencial: ambos ven que hay algo mal, que algo falta, que algo no encaja en el mundo, y trabajan para ajustarlo todo, para cerrar la brecha, para crear algo nuevo¹³. Tienen la habilidad y la voluntad de ver lo que pasa y lo que hace falta, y lo hacen. Charles Handy los llama «los nuevos alquimistas» porque tienen la habilidad de crear algo de la nada¹⁴.

Las experiencias cívicas que tuve, en escenarios dramáticos como los de Sudáfrica y Guatemala, me dejaron ver concretamente cómo se da esta capacidad de generación, claramente y en colores brillantes. Pasa lo mismo en el mundo de los negocios, aunque en tonos más apagados. Si observo el mundo empresarial con esta lente, veo que hay que hacer dos cosas para ser un gran empresario. No digo que necesariamente sea ésta la única forma de ser un gran empresario, sino sólo una de las formas. Lo primero que hay que hacer es comprometerse a cambiar el mundo. La clave está en aprovechar lo mejor de la energía y creatividad propia, así como lo mejor de la energía y de la creatividad del entorno, para aplicarlas a un propósito mayor. La energía que en un primer momento detecté en Mont Fleur me reveló algo acerca del mayor compromiso de los sudafricanos y también algo de lo que este mayor trabajo provocó en mí. La gente se siente en plenitud no sólo cuando lo que hace se corresponde con su propósito personal sino cuando ese propósito personal está en sintonía con un fin superior.

Esta alineación es la base del espíritu generador y empresario. En el libro de Michael Lewis sobre Jim Clark, el empresario que fundó tres compañías multimillonarias –Silicon Graphics, Netscape y Healtheon– uno de los colegas de Clark testimonia: «Allí estaban la pasión y el fuego. Prevalecía el sentimiento de que íbamos a cambiar el mundo. Sabíamos que esa era la manera en que se hacía dinero, cambiando el mundo»¹⁵. El empresario hace dinero cuando descubre que algo no existe –«un espacio en blanco»– lo crea y cambia el mundo.

Hay que preguntarse: ¿De qué manera el producto o servicio de mi empresa satisface una necesidad real del mundo y lo mejora? ¿Cómo logro sacar a la luz lo mejor de mí a través de este compromiso; cómo sé si es mi vocación y mi destino? Si no lo es, quiere decir que no estoy embarcado en la empresa correcta, no es la actividad a la que se le pueden imprimir extraordinarios niveles de compromiso, energía y creatividad para tener éxito.

Lo segundo que hay que hacer, si se quiere ser un gran empresario, es escuchar qué quiere cambiar en el mundo. Este imperativo está en tensión con el primero porque significa apasionarse con una idea y también estar abierto a otras ideas. Charles Handy dice que los empresarios «se automotivan y, al mismo tiempo, se autoquestionan». De manera que hace falta algo más que compromiso; hay que ser capaz de sentir qué se está

gestando en el mundo y a qué uno debe comprometerse. Cuando hago referencia al «sentir», quiero decir algo más que sólo «analizar»; cuando el legendario jugador de jockey, Wayne Gretsky dijo «patino hacia donde pienso que estará el disco», obviamente hacía alusión a esa clase de conocimiento que implica algo más que el análisis. Estas otras formas de conocimiento son de especial importancia para los empresarios en todas las nuevas economías emergentes.

La capacidad de sentir, escuchar y ver tiene tres dimensiones:

- Hay que ser capaz de ver el mundo, de observar meticulosamente, como lo hicimos con Shell, desde la perspectiva propia y ajena: desde la perspectiva de los clientes, de los otros actores, de los competidores, de los que no aceptan reglas; para ver nuevas posibilidades y nuevos escenarios.
- En segundo lugar, aunque más difícil, hay que ser capaz de verse a sí mismo en el espejo, como lo hicieron algunos de los participantes de Mont Fleur; para ver el rol propio y su influencia, el papel que uno cumple en la danza; hay que tener actitud reflexiva: ver la postura propia.
- En tercer lugar, más difícil aún, hay que ser capaz de vislumbrar el sitio donde se conjugan el lugar de avistamiento del mundo y la posición personal, como lo hicieron los miembros de la Visión Guatemala, para ver la unidad subyacente.

DÓNDE EMPEZAR

Esto me lleva a finalizar mis reflexiones y al punto final, es decir al lugar por donde hay que empezar si se quiere cambiar al mundo. Podrán ver que la conclusión a la que he llegado, implica que mi capacidad de cambiar al mundo depende de mi nivel de desarrollo personal: del sentido de mi propia vocación y de mi compromiso con ella, de la amplitud de mi visión y de mi sensibilidad, etc. Así que otra forma de interpretar mis cuatro historias es que las llaves para cambiar el mundo estaban siempre presentes, tanto en PG&E y en Shell, como en Sudáfrica y en Guatemala, pero yo era demasiado inmaduro para verlas. Una manera más positiva de decirlo es que mi capacidad para lograr que se realice el cambio en el mundo crece en la medida en que yo lo haga también.

En mi trabajo actual veo cuándo mi forma de liderazgo –lo que hago y cómo lo hago– contribuye a que se genere algo nuevo y mejor y cuándo lo retrotrae y aniquila. Lo que quiero decir es que si uno no se ve en la imagen, entonces, por definición, no tiene fuerza para cambiar el mundo. Para ponerlo en términos de la vieja frase: si no eres parte del problema, no eres parte de la solución. Un activista que se compromete a cambiar el mundo, pero que no escucha qué quiere cambiar en el mundo, es un fanático. Un empresario que se compromete a cambiar el mundo, pero que no escucha qué quiere cambiar en el mundo, es un magnate¹⁶.

Para generar hay que tener capacidad de reflexión. Nuestra capacidad de ver y cambiar el mundo evoluciona junto con nuestra capacidad de vernos y cambiarnos a nosotros mismos¹⁷. Nuevamente estamos ante el principio holográfico. Goethe lo expuso con gran belleza cuando escribió: «El hombre se conoce a sí mismo sólo en la medida en que conoce al mundo; toma conciencia de sí mismo sólo en el contexto del mundo, y toma conciencia del mundo sólo dentro de sí mismo. Cada objeto, bien contemplado, abre un nuevo órgano en nuestro interior».

Permítanme concluir y resumir con la historia de un rabino que, al igual que yo, salió a cambiar el mundo. Vio que no adelantaba mucho, así que trató de cambiar su país. Esto también era demasiado difícil, así que trató de cambiar su barrio. Cuando no tuvo éxito, trató de cambiar su familia. Aún eso es más fácil de decir que de hacer, así que trató de cambiarse así mismo. Entonces sucedió algo interesante. Una vez que él cambió, su familia cambió. Al cambiar su familia, cambió el barrio. Cuando cambió el barrio, cambió el país. Cuando el país cambió, cambió el mundo.

Así que ya saben dónde empezar. Muchas gracias.

Adam Kahane es fundador de Generon Consulting, empresa especializada en transformación organizacional, y miembro de la Alianza GBN (Global Business Network). Su disertación fue presentada ante la Fast Company Real Time Conference en Orlando, mayo de 2000. Se puede localizar a Adam en Generon, 900 Cummings Center, Suite 312U, Beverly, Massachusetts 01915, E.U.A.; teléfono (978) 232-3500 - interno 30; fax (978) 232-9055; correo electrónico: kahane@generonconsulting.com.

Copyright © Generon Consulting, 2000; publicado con permiso. Para pedir permiso de reproducción, archivo en sistemas o transmisión de este documento en cualquier medio, electrónico, mecánico, u otro, se debe consultar a Generon.

NOTAS

¹ Ver también Adam Kahane, «Changing the Winds: Scenarios for People Who Want to Change the World», *Whole Earth Review* (Spring) 1999. <http://wholeearthmag.com/ArticleBin/222.html>.

² Ver Kees van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* (New York: Wiley, 1996), Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith y Art Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (New York: Doubleday, 1994), and Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth y Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Change in Learning Organizations* (New York: Doubleday, 1999).

³ Estos escenarios están resumidos en Joseph Jaworski, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1996).

⁴ Ver Pieter le Roux et al., «The Mont Fleur Scenarios», *Deeper New Volume 7 Number 1* (Emeryville: Global Business Network, 1992) y http://www.gbn.org/public/gbnstory/articles/pub_mont_fleur.htm.

⁵ Ver Elena Diez Pinto et al., *Los Escenarios del Futuro (Guatemala City: Visión Guatemala, 1999)* y <http://www.citel.com.gt/visionguate/>

⁶ Un ejercicio similar y anterior sobre la violencia desatada en Colombia involucró a más de 30.000 personas en talleres y llegó a millones a través del medio televisivo y de los periódicos. Ver Manuel José Carvajal et al., «Destino Colombia». *Deeper News Volume 9 Number 1* (Emeryville: Global Business Network, 1998) y http://www.gbn.org/public/gbnstory/articles/pub_destino.htm.

⁷ Ver Otto Scharmer, «Presencing: Shifting the Place from Which Leaders Operate», trabajo presentado en la Conferencia sobre Conocimiento e Innovación, Helsinki, mayo de 2000.

⁸ Citado en Marvin Weisbord, *Discovering Common Ground: How search conferences bring people together to achieve breakthrough innovation, empowerment, shared vision, and collaborative action* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1992).

⁹ Se trata de la misma filosofía sostenida por la Comisión Sudafricana sobre la Verdad y la Reconciliación (que comenzó a trabajar en 1995, después de Mont Fleur), con énfasis en las declaraciones testimoniales de víctimas y victimarios, y en la Comisión de Clarificación Histórica de Guatemala.

¹⁰ Ver Henry Bortoft, *The Wholeness of Nature. Goethe's Way towards a Science of Conscious Participation in Nature* (Hudson: Lindsfarne Press, 1996).

¹¹ Ver Joseph Jaworski y Otto Scharmer, «Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures» (Beverly: Generon Consulting, 2000) para la formulación detallada de esta idea en el contexto de la nueva economía.

¹² Martin Buber, *I and Thou* (New York: Touchstone Books, 1970).

¹³ Ver Charles Spinosa, Fernando Flores y Hubert Dreyfus, *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity* (Cambridge: MIT Press, 1997).

¹⁴ Charles Handy, *The New Alchemists: How visionary people make something out of nothing* (London, Hutchison, 1999).

¹⁵ Michael Lewis, *The New New Thing: A Silicon Valley Story* (New York: w.w. Norton & Company, 2000).

¹⁶ Esta apreciación corresponde a Bill Tolbert.

¹⁷ Robert Quinn llega a una conclusión similar en *Change the World: How ordinary people can accomplish extraordinary results* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).