

NÚMERO 47

# Memoria

Instituto Tecnológico Metropolitano • Medellín • Agosto de 2018

ISSN 1692 - 0368

Gilles G. Hallé

## **PROBLEMAS COMPLEJOS, PROBLEMAS HUMANOS**





---

**PROBLEMAS COMPLEJOS,  
PROBLEMAS HUMANOS**



**Gilles G. Hallé**

---

**PROBLEMAS COMPLEJOS,  
PROBLEMAS HUMANOS**



Institución Universitaria  
Acreditada en Alta Calidad

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO  
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

## Memoria

Número 47, agosto de 2018

**MEMORIA recoge textos polémicos a través de conferencias y ponencias, sobre personajes y hechos que han marcado un hito en el transcurso de la historia.**

**ISSN 1692-0368**

© INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO  
© GILLES HALLÉ

**Rectora**

María Victoria Mejía Orozco

**Editora**

Silvia Inés Jiménez Gómez

**Asistente editorial**

Carolina Castañeda Vergel

**Correctora de textos**

Lila M. Cortés Fonnegra

**Diseño y diagramación**

Alfonso Tobón Botero

**Impresión**

Taller de Artes Gráficas ITM

FONDO EDITORIAL ITM

Departamento de Biblioteca y Extensión Cultural

---

Hallé, Gilles G.

Problemas complejos, problemas humanos / Gilles G. Hallé. -- Medellín : Instituto Tecnológico Metropolitano. Departamento de Biblioteca y Extensión Cultural, 2018.

84 p. -- (Memoria. No. 47, ago. 2018)

ISSN: 1692-0368

1. Problemas complejos 2. Resolución de problemas 3. Relaciones humanas 4. Relaciones laborales I. Instituto Tecnológico Metropolitano. Departamento de Biblioteca y extensión Cultural II. Serie

---

Catalogación en la publicación – Biblioteca ITM

Calle 73 No. 76A-354 Medellín-Colombia

(574) 4405246 – 4405298

E-mail: [fondoeitorial@itm.edu.co](mailto:fondoeitorial@itm.edu.co)

[www.itm.edu.co](http://www.itm.edu.co)

# Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	9
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 1</b>	
Algunos principios acerca de lo humano en la solución de problemas complejos .....	13
<b>CAPÍTULO 2</b>	
Caracterización de problemas complejos .....	19
<b>CAPÍTULO 3</b>	
Resolución de problemas complejos .....	25
<b>CAPÍTULO 4</b>	
Todos somos seres humanos .....	43
<b>CAPÍTULO 5</b>	
Managers y líderes .....	63
<b>CAPÍTULO 6</b>	
Elecciones, opciones y alternativas.....	75
Referencias bibliográficas .....	83



## **AGRADECIMIENTOS**

Es importante dar crédito a todos los que me han inspirado, desde los bancos de la escuela primaria parisina hasta la elaboración aquí, en Kuwait, de este texto sobre lo humano en los problemas complejos.

No lograré ser fiel a todos los que me han ayudado directa o indirectamente a elaborar este texto, cuyo objetivo es únicamente dar testimonio a la comunidad ingenieril y universitaria de mi experiencia humana, a lo largo de treinta y cinco años de práctica profesional y docente, la mayoría fuera del aula de clase, pero sí en contacto constante con el «otro», cualquiera sea su nacionalidad, su origen étnico o su religión.

A mi familia, Luz Elena, Santiago, Nathalie y Gabriel.

A Teresa y colegas, a Marta y Glen, a Miguel Angel, a Inés y familia, a Gabriel y Pacho, a Héctor Mario, a todos nuestros amigos en Colombia, en Francia, en el mundo entero.

A muchos de mis colegas de estos últimos veinticinco años.

Agradezco a Jaime Gómez por su apoyo en la traducción del texto de su original en francés al español.

Muchos de ellos se encontrarán en algunas de estas páginas.

Gilles



## PRESENTACIÓN

---

La ingeniería tiene por sí aspectos técnicos eminentemente complejos. A veces tan complejos que el más mínimo grano de arena «no técnico» en el proceso puede llegar a ser un obstáculo insuperable dejando al ingeniero desamparado.

Sin embargo, granitos de arena hay por todas partes, en todas las ruedas bien engrasadas de nuestros métodos, metodologías, especificaciones y directrices. En realidad, estos granos de arena que nos hacen sufrir tienen siempre que ver con lo relacional.

Descubrimos poco a poco, a lo largo de nuestra vida laboral, que la solución de nuestras ecuaciones técnicas pasa sistemáticamente por interfases y relaciones con otras personas. También descubrimos que no estamos preparados para afrontar, para gestionar, para superar estas interfases y relaciones; en otras palabras, que no tenemos las claves para hacer de ellas nuestros aliados.

Aparece entonces una multitud de consejeros, consultores, coaches, mentores que dan LA solución a los problemas. Venden métodos de resolución de problemas, por ejemplo, Scrum o Kanban, herramientas informáticas como Primavera, sesiones de orientación, de entrenamiento, de cambio de paradigma, y ofrecen espacios de reflexión «fuera de la caja» (*outside the box*).

Como esto es bastante lucrativo, el ingeniero se encuentra inundado de consejos Powerpoint y devaluado por todas estas personas que pretenden que harían mejor trabajo que él, y que le piden aplicar ciegamente los métodos que han inventado otros sin interesarse en su experiencia y práctica. El ingeniero termina rechazando de plano todo lo anterior y pasa al lado de lo esencial, que cualquier proceso complejo es ante todo un proceso humano, un proceso relacional, un proceso de «co-creación».

Este libro pretende poner de relieve lo que está más allá de los problemas complejos de ingeniería, es decir, lo que atañe a las relaciones humanas en el trabajo diario. Modestamente, puede también ayudar a ilustrar lo que hay de humano y relacional en nuestras vidas de todos los días.

Está construido alrededor de textos cortos (unas ciento cincuenta palabras cada uno), que se interesan en cada uno de los aspectos del problema y ofrecen diferentes puntos de vista y perspectivas.

¿Por qué textos tan breves?

Ante todo por el desafío de decirlo con tan pocas palabras; luego, porque los textos breves permiten abordar diferentes perspectivas; finalmente, porque cada lector puede navegar entre estas palabras y encontrar su propio hilo, su propia lógica, su propia coherencia.

El Autor

## CAPÍTULO 1

# ALGUNOS PRINCIPIOS ACERCA DE LO HUMANO EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS

---

### DEFINICIÓN

Vamos a empezar con la definición del Diccionario Larousse<sup>1</sup>: «Ingeniería: Estudio de un proyecto industrial en todos sus aspectos (técnicos, económicos, financieros y sociales) y que requiere un trabajo de síntesis que coordine los trabajos de varios equipos de especialistas».

Por supuesto, por su título y su estructura, este libro está dirigido principalmente al mundo empresarial. Sin embargo, no se limita a las funciones de ingeniería en las empresas, sino que pone también su mirada a todos los niveles, desde el obrero hasta el gerente general, ya que todos tienen que afrontar problemas muy complejos.

Indirectamente también nos habla de la vida cotidiana, pues la búsqueda de soluciones a problemas y situaciones complejas es parte de la vida cotidiana de todos los seres humanos. Este libro es por lo tanto decididamente práctico, conectado directamente a lo humano, a lo relacional, cubre en sus diferentes capítulos los aspectos esenciales de cualquier proceso de análisis de problemas o situaciones complejos.

---

<sup>1</sup> En francés (NDT).

## **CONCEPTOS Y PRINCIPIOS**

Para hacer frente a lo humano y a lo relacional hay algunos principios generales (¿valores?) que son esenciales.

Si no los considero, me voy a enfrentar a más dificultades y pasaré al lado de la riqueza de los intercambios con las otras personas involucradas.

Estos principios son los siguientes:

- Principio de pertenencia
- Principio de ignorancia
- Principio de apoyo
- Principio de participación
- Principio de convergencia
- Principio de transparencia

Una vez comprendido el concepto de pertenencia, me doy cuenta de que no lo sé todo; debo admitir que solo no puedo resolver la situación, que debo poner en marcha un proceso de participación de las personas involucradas, tengo que buscar la convergencia entre todos y elegir la transparencia en las relaciones.

### **PRINCIPIO DE PERTENENCIA**

Este principio se dirige a todas las partes involucradas en la solución de un problema o de una situación compleja específica.

Cada quien debe estar posicionado en relación con el problema por resolver; este posicionamiento de cada uno es una parte esencial de la «ecuación» de resolución del problema.

Todos deben preguntarse por su compromiso, su función y su motivación. La respuesta no es ni sencilla ni inmediata para mí mismo y tampoco lo será para los otros.

En esta etapa del proceso, cada quien podrá decidir ser una parte de la solución o seguir siendo una parte del problema.

Una vez que todos están claramente y abiertamente ubicados con miras a la solución del problema -lo cual puede requerir meses-, la dinámica de grupo se vuelve decididamente positiva y lo colectivo prima sobre el interés individual.

El principio de pertenencia multiplica la efectividad del grupo.

### **PRINCIPIO DE IGNORANCIA**

Este principio se refiere al conocimiento, es decir, se trata de tener la humildad de reconocer que no podemos saberlo todo, en razón de la complejidad misma de los problemas.

En los campos técnicos esta afirmación parece obvia (¿quién puede saberlo todo, comprenderlo todo?), pero es, de hecho, rara vez entendido así, por dos razones:

Por un lado, para sentirme valorado tiendo a menospreciar a los demás y a tener una opinión sobre todo; por otro lado, no es fácil mostrar las debilidades, pues la competencia existe y el débil será descartado.

La tendencia surge, por lo tanto, a sobrevalorarse a sí mismo y a infravalorar a los otros.

Este modo de pensamiento («yo soy el único inteligente») envenena gran cantidad de equipos de trabajo.

### **PRINCIPIO DE APOYO**

Una vez logrados los dos primeros principios, cada contribuyente debe aprender a dirigirse a los otros y buscar «apoyo», «ayuda» para resolver el problema.

Es el punto de partida de toda resolución colectiva de problemas o situaciones complejas.

Hay una multitud de enfoques para la solución colectiva de problemas, todos pretendiendo haber descubierto el método universal, con una gran cantidad de círculos, bucles y flechas.

Basado en mi experiencia, se trata simplemente de crear puentes entre las personas involucradas.

En las empresas, el tiempo pasa, desgasta, las relaciones se debilitan, cada uno se encierra sobre sí mismo, cada uno se vuelve un experto en separar, dividir, alejar, aislarse.

Todo propósito de crear un grupo de trabajo debe ante todo conectar, atar, acercar.

Nunca falla este método, el mero hecho de aceptar buscar apoyo permite desencadenar el proceso que conecta entre sí lo que está separado.

### **PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN**

El cuarto principio permite buscar por todos los medios la participación de los demás.

Ya me he dado cuenta de que necesito a los demás para resolver la situación compleja; ahora busco maneras de involucrarlos, de acompañarlos, para animarles a contribuir con la solución del problema.

A mi alrededor todo el mundo lucha con los principios de pertenencia, de ignorancia y de apoyo. Poco importa, la dinámica creada por la participación colectiva de varias personas involucradas debe ayudar a arrastrar a los «más lentos»!

La solución de problemas complejos permite generar un conocimiento a la vez técnico, metodológico, y muy importante, relacional.

Gracias a la relación interpersonal, el proceso se enriquece con los intereses, las expectativas, el carácter y la historia de cada uno de los contribuyentes. Esto será aún más sorprendente cuanto que el grupo será rico en diversidad y nacionalidades.

#### **PRINCIPIO DE CONVERGENCIA**

El quinto principio se refiere al conjunto de los procesos que conducen a una solución del problema, a LA solución del problema.

Estos procesos pueden inscribirse favorablemente en el contexto de la ingeniería conceptual, ya que esta se centra en los métodos que permiten pasar de varias opciones, soluciones o alternativas a una solución elegida o arbitrada.

Este paso de múltiples opciones hacia «la opción elegida» es un proceso de convergencia. El uso del término «convergencia» tiene varias motivaciones, las vamos a encontrar en el texto de este libro:

- Convergencia en oposición a la negociación y al consenso
- Convergencia, como resultado de reconocer la existencia de un problema común, compartido
- Convergencia para potenciar la creación de conocimiento colectivo

Incluso en las estructuras más verticales y autoritarias, la resolución de problemas complejos está sujeta a opiniones diferentes, y a veces contradictorias, para converger hacia una solución retomada con autoridad por la persona con poder.

### **PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA**

El sexto principio se relaciona con el flujo de información en la solución de problemas complejos.

No puede haber convergencia sin transparencia.

Esta es la principal diferencia entre la convergencia y la negociación. Ellas usan los mismos métodos y herramientas, influencia, persuasión, imposición, etc., pero solo la convergencia aplica el principio de transparencia.

Nadie se motiva si siente que algo se le oculta. Ningún grupo puede avanzar si dominan agendas ocultas.

El principio de transparencia requiere de parte de los gerentes y líderes un cambio cultural importante: el de pasar de la «información-poder», a la «información-compartir».

Este sexto principio en realidad podría ser llamado principio de motivación, pues, entre los elementos de motivación de las personas involucradas, la sinceridad y la transparencia son esenciales.

## CAPÍTULO 2

### CARACTERIZACIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS

---

#### **PROBLEMA O SITUACIÓN COMPLEJA: ¿DE QUÉ SE TRATA?**

En mi concepto, un problema complejo es simplemente un problema que una persona sola no puede resolver.

Por supuesto, con esta definición, la mayoría de los problemas y de las situaciones son complejos; es cierto, sin embargo, hay que tener la humildad de reconocer que son pocos los problemas que uno puede resolver solo y que casi siempre es necesario buscar la ayuda de otros para resolverlos.

Algunos dicen que la solución de un problema complejo es mayor que la suma de sus partes. Yo prefiero decir que un problema complejo parece sencillo una vez resuelto.

Es la confianza que cada uno tiene en su propia contribución y en la del grupo lo que trasciende esta complejidad y ayuda a encontrar soluciones, que luego parecen sencillas a unos ojos no advertidos.

Se debe siempre aceptar desestructurarse para lograr ganar en eficiencia.

## **EL INGENIERO, EL TECNÓLOGO Y EL CIENTÍFICO DE MAÑANA**

El meollo de la profesión de la ingeniería es el de «resolver problemas de naturaleza tecnológica, concretos y a menudo complejos, relacionados con el diseño, la realización y la aplicación de productos, sistemas o servicios» (de acuerdo con la Comisión de Títulos de Ingenieros del Estado Francés<sup>2</sup>). Una definición en treinta palabras para describir algo bien tangible, bien racional, bien disciplinado.

Asimismo, una definición en treinta palabras que mata lo que hoy en día es más importante: la creatividad, la flexibilidad, la adaptabilidad, la innovación.

De hecho, como dice Vardanega, «el siglo XXI será el siglo de ingenieros y científicos [...] pero tendrán que aprender constantemente, adaptarse, desafiarse a sí mismos. También tendrán que estar abiertos hacia el mundo, hacia los otros, hacia los avances tecnológicos». <sup>3</sup>

Esta definición es también válida para todos y debe ser considerada en la educación de los niños.

### **MULTI...**

Hace muchos años empecé una lista de todas las palabras que aparecen con el prefijo «multi».

La idea era desarrollar mis capacidades de pensar y actuar en un espacio multidimensional, única manera de abordar el «todo», para garantizar la eficiencia, la velocidad, la flexibilidad, el pensamiento innovador requeridos en el paso del milenio.

Así que me convertí en una persona multitarea: todas mis acciones tienen múltiples objetivos, siempre considero múltiples escenarios, múltiples opciones y alternativas,

---

<sup>2</sup> Traducción libre (NDT).

<sup>3</sup> Traducción libre (NDT).

analizo varias rutas a la vez. El equipo llamado para resolver el problema es multidisciplinario y abarca temas desde múltiples perspectivas y así evita equivocarse en múltiples ocasiones.

Observo todo alternativamente de cerca y de lejos.

Por último, tengo constantemente en mente el pensamiento de Dijksterhuis, «La mejor manera de resolver un problema complejo es de pensar en otra cosa».<sup>4</sup>

### **EL ESFUERZO Y EL TIEMPO**

Para resolver problemas o situaciones complejas es necesario hacer «esfuerzos», nada se resuelve solo como por milagro.

Es esencial también integrar el «factor tiempo», porque nada se hace o deshace inmediatamente, la solución se construye día tras día.

Así que, con esfuerzo y con tiempo, el éxito está asegurado:

Éxito directo en caso de resultado positivo.

Éxito también, indirecto, aun si el resultado es negativo, ya que el esfuerzo y el tiempo me han cambiado y me han permitido descubrir caminos que no había anticipado previamente.

Es probable que hayamos soñado algún día en volvernos campeones, expertos, escritores, ingenieros, empresarios, etc. Si el esfuerzo no nos permitió serlo, el tiempo ha hecho madurar nuestros proyectos y nos ha ayudado a encontrar nuestro propio camino.

---

<sup>4</sup> Traducción libre (NDT).

## **¿SON CONFLICTOS?, ¿DE VERDAD?**

Trabajar fuera del país en equipos de múltiples nacionalidades es la mejor escuela para relativizar los conflictos entre las personas.

De hecho, fuera de nuestro país, tenemos que relativizar todas las situaciones que nos hacen tropezar o nos hieren.

No soy necesariamente el que es atacado por los demás, pero más bien lo que represento en los ojos de mis interlocutores: expatriado, francés, gerente, representante de la casa matriz, etc.

No es siquiera necesariamente lo que represento que es atacado, porque no conozco desde adentro las dificultades del personal local, el peso de las jerarquías, la fragilidad de los contratos laborales, la insuficiencia de los salarios, etc.

Al final yo apenas soy la válvula de descompresión a sus problemas. No importa quién soy.

No se trabaja con amigos, son las metas comunes entre colegas las que se convierten en el cemento de nuestras interacciones.

¿Entonces son conflictos, realmente? No, no los veo.

## **SABELOTODO**

El principio de ignorancia es esencial, los «sabelotodo» son contaminantes persistentes de los grupos de trabajo:

- No dejan expresarse los demás
- Parece que saben hacer mejor lo que hacen los demás, que lo que deben hacer ellos mismos
- Pretenden leer en el cerebro de los demás y adivinar lo que realmente piensan
- Puesto que todo gira alrededor de ellos, solo escuchan lo que alimenta sus obsesiones

- Esconden su juego y tratan de imponer cualquier cosa que les viene a la mente
- Esconden sus deficiencias y no tratan de progresar
- Para ellos nada es detalle, todo toma proporciones gigantescas

Por lo tanto, no podemos confiar en los «sabelotodo» para la caracterización de problemas complejos. Hay que evitarlos mientras no evolucionen en su relación con los problemas y con los demás.

### **CARACTERIZACIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS (PENSAMIENTOS)**

La resolución de problemas complejos (y la vida es uno de ellos) pasa también, y es paradójico, por la sinceridad y la espontaneidad.

«El dogma es algo muy rígido que no permite comprender y abrazar un sistema complejo» (Francis Roux).<sup>5</sup>

Un problema complejo no es necesariamente difícil. Cuando se sabe cómo hacer, nada es complicado, solo complejo.

No es fácil volver sencillas las cosas complicadas; en cambio, es extremadamente fácil volver complicadas las cosas sencillas.

«No se puede resolver un problema de la misma manera que lo hemos creado» (Albert Einstein).

---

<sup>5</sup> Todas traducciones libres (NDT).



## CAPÍTULO 3

# RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS

---

### LO FUNDAMENTAL Y LOS DETALLES

Uno de los aspectos críticos de la ingeniería de problemas complejos es elegir el nivel apropiado de análisis en las varias etapas necesarias para su resolución.

Para diseñar un desarrollo industrial hay que empezar con especificaciones, dibujos, estudios preliminares y con la validación de los supuestos esenciales. No hay que embarcarse desde el primer día en estudios de ingeniería de detalle. Si se hace, se perderán los aspectos esenciales del diseño del proyecto.

Los estudios preliminares identifican los problemas y analizan las condiciones de viabilidad del proyecto.

Los estudios conceptuales investigan las diferentes opciones de desarrollo técnico-económico y recomiendan una opción de diseño.

Los estudios de pre-proyecto especifican los puntos necesarios a la ejecución del proyecto, la cual será confiada a empresas especializadas de ingeniería de detalle y construcción.

Una multitud de estudios preliminares no reemplaza un estudio conceptual.

Cada estudio a su debido tiempo para decisiones firmes y definitivas.

## **LOS SECRETOS DE LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS COMPLEJOS**

La mayor satisfacción, una vez resuelto un problema complejo, es medir cómo casi nadie, incluso entre los miembros del equipo involucrado, ha logrado tomar la medida correcta de las dificultades experimentadas en su resolución.

De hecho, estas dificultades han hecho vivir el grupo, sin que sus miembros se hayan dado cuenta de esto.

La alquimia no es dada por el gerente, líder o coordinador, sino por los mismos miembros del grupo y por el entorno.

Estos son los «pequeños» secretos del funcionamiento de los grupos de trabajo, pocas personas, empezando por los gerentes, son capaces de percibirlos y de valorarlos.

Esta es la parte invisible del funcionamiento de los grupos, como cuando en el lago en proceso de congelación por el frío, todos los patos se reúnen y frenéticamente sacuden sus patas, sin que se den cuenta los transeúntes, con el fin de generar suficientes burbujas evitando así la congelación de una pequeña porción del lago.

## **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS Y ESTRATEGIAS DE ESQUIVAR**

Evitar en lo posible los conflictos abiertos; tiene que ser así, sobre todo si se quiere lograr sus objetivos, lograr la meta que se ha fijado.

Las estrategias de esquivar no son estrategias de debilidad, de resignación; ellas ponen de relieve la prioridad dada al interés colectivo sobre mi ego, mi subjetividad, mi sensibilidad.

Gracias a estas estrategias se pueden poner de lado temporalmente puntos de conflicto que se retomarán más

adelante con un enfoque diferente, a la luz de la experiencia acumulada.

Las estrategias de esquivar pueden ser manipuladoras, pero por supuesto, debido a su transparencia, son respetuosas con los demás y buscan fomentar la confianza mutua.

Elas pueden estar tomando más tiempo que las estrategias de conflicto, pero el resultado es sólido, se garantiza el acuerdo mutuo y la convergencia de las partes.

### **TRUCOS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS**

Una vez resuelto, un problema complejo parece simple (para los ojos no informados). Para lograr esta aparente simplicidad es aconsejable tener en cuenta lo siguiente:

Humildad: un problema complejo no se resuelve por una sola persona, debemos fomentar y valorar la contribución directa o indirecta de los demás y del entorno.

Reconocimiento colectivo: un problema complejo no se resuelve si las recompensas son únicamente individuales, pues la espera de estas contamina las relaciones al interior del grupo.

Discernimiento (o el «helicóptero»): un problema complejo no se resuelve sin ganar altura tanto individual como colectivamente.

Casting: un problema complejo no se puede resolver sin una elección correcta de habilidades y sin la participación constructiva de sus miembros hacia el objetivo común.

### **RESPECTO DE LOS PLAZOS**

¡La palabra «deadline» no existe en todos los idiomas!

Por supuesto, se encuentra en los diccionarios («plazo» en español), pero en la práctica, el cumplimiento de plazos, de

fechas límite, de horarios no está en la naturaleza humana. Esta situación es la fuente de muchos problemas muy costosos para las empresas.

Los mismos métodos participativos o «incluyentes» son a menudo incapaces de garantizar los plazos.

Solo el espíritu de grupo, la solidaridad, la motivación, la disciplina de cada uno permiten respetar los plazos sin tener que pasar por el autoritarismo y la instrucción.

Es inútil enojarse, especialmente en un país distinto al de uno, si no se cumplen plazos y horarios de reuniones.

La solución pasa por la paciencia, mucha paciencia y, más dinámicamente, por la definición de múltiples objetivos intermedios, muchas etapas durante las cuales los participantes se tendrán que comprometer y tomar decisiones parciales.

### **ADHESIÓN (1)**

Existen métodos para todo: para la negociación, la persuasión, la manipulación, pero no para la búsqueda de adhesión. No obstante, los métodos de adhesión son extremadamente potentes en la solución de problemas complejos.

Consisten en crear un ambiente donde los participantes se identifican con un proyecto común, con objetivos comunes.

Se trata, para cada persona, de cambiar de actitud, de pasar de una posición de oposición, negación, rechazo, resistencia, defensa, desconfianza a una actitud de acuerdo, aceptación, aprobación, autorización, consentimiento (estas últimas palabras siendo sinónimas de «adhesión», según el diccionario Larousse).

Los métodos de adhesión son métodos incluyentes, cada participante se convierte en el sentido estricto del término en una «parte interesada». Estos métodos requieren

preparación, interacción, escucha, paciencia, perseverancia, creatividad, coraje, transparencia, anticipación, respeto, flexibilidad, visión, imaginación, ejemplo, tolerancia.

Son un reflejo de la historia y de la diversidad de la humanidad: compartamos el mismo sueño, la misma visión y los obstáculos desaparecerán.

## **ADHESIÓN (2)**

Para muchas personas, lo que no se impone, necesariamente se negocia.

La negociación está en todas partes, en la familia, con los amigos, y por supuesto en las empresas.

En esta visión de negociación permanente, los métodos de influencia, de persuasión, de convergencia, la adhesión incluyente, el «ganar-ganar», el consenso, se convierten solo en estrategias de negociación donde se opta por ocultar su propio juego para manipular mejor aquel que considero como mi contrincante.

Sin embargo, no podemos resolver todas las diferencias entre personas únicamente con la imposición o la negociación, hay otras vías colaborativas o co-creativas que dependen de los esfuerzos conjuntos de las partes hacia un objetivo común: estas son los métodos de «adhesión incluyente».

La adhesión incluyente permite descubrir caminos que ninguna de las partes hubiera imaginado inicialmente. El resultado final llega por lo general más allá de las expectativas de las partes.

Será al estar todos juntos como lograremos encontrar la salida del laberinto.

## **CONVERGENCIA**

La resolución de problemas o situaciones complejos no sigue un camino directo ni trazado con anticipación. Por lo tanto, las dificultades que se enfrentan, tanto técnicamente como a nivel relacional, pueden fácilmente desmovilizar, desmontar, aplastar el grupo responsable de su resolución.

Afortunadamente, los seis principios enunciados al inicio de este libro permiten una participación más «sincera» de los interesados.

Del mismo modo, el establecimiento de un método de adhesión incluyente permite crear una dinámica de convergencia, es decir, que cada uno es capaz de relativizar su posición personal colocándola en el contexto del grupo.

Los egos, los celos, los conflictos, los prejuicios, la falta de confianza, las diferencias interfieren menos ayudando una convergencia hacia una solución, hacia LA solución compartida por el grupo.

La solución será técnicamente aceptable (y no necesariamente la única) pero sobre todo será defendida por todos los interesados. Ellos van a creer en la solución (aunque inicialmente se hubieran imaginado una conclusión diferente).

## **PROBLEMA COMPLEJO Y PROBLEMA COMPLICADO**

«Complejo» y «complicado» son dos conceptos totalmente diferentes.

Cuando uso la palabra «complicado» estoy, de hecho, confesando mi incapacidad, mi impotencia, e intento además convencer mi interlocutor para que piense como yo. El uso de la palabra me absuelve, me disculpa, y conforta un status quo (el problema nunca será resuelto). Por ejemplo, la afirmación «la electricidad es algo muy complicada».

Si el otro no se deja convencer se vuelve mi enemigo.

En cambio, cuando utilizo la palabra «complejo», estoy expresando mi voluntad de resolver el problema o la situación e invito a mi interlocutor a compartir sobre el asunto. Abro la puerta al otro, tal vez nuestro intercambio ayudará a resolver el problema (el problema quizá será resuelto). Por ejemplo, la sentencia «Esta ruta de escalada es compleja».

Si el otro acepta el desafío se convierte en mi amigo.

### **EL LABERINTO**

Resolver un problema o una situación compleja se asemeja a juntar esfuerzos de varios para encontrar la salida de un laberinto.

La actitud de cada uno es esencial, pues nadie conoce con anticipación donde se encuentra la salida. Solo aparece ella cuando una de las personas la descubre. Para encontrar la salida del laberinto es necesario que el grupo se llene de humildad, de escucha, de esfuerzo colectivo, de paciencia, de confianza en uno mismo y en los demás, de respeto mutuo, etc.

De placer también, si somos sensibles a la dinámica que un grupo puede crear.

De alegría igualmente, de ver cómo se estructura lo que comenzó desorganizado, cómo se conecta lo que estuvo separado, cómo se acerca lo que comenzó alejado.

Estructurar, conectar y acercar son las claves que permiten vencer cualquier laberinto.

Al descubrir la salida, el grupo puede percibir esta dicha del trabajo compartido. Son señales que cada uno emite sin darse cuenta y que nadie puede percibir si no ha aprendido a hacerlo.

## **¿ALGÚN LUGAR PARA EL ERROR?**

Cuando se habla de error, se piensa siempre en errores médicos, en descarriladas de trenes, en accidentes aéreos, en errores de diseño, todos estos acontecimientos pudiendo tener consecuencias catastróficas. Al pensar en estas referencias trágicas, cada uno tiende a ocultar sus propios errores, fracasos y fallas de la vida cotidiana.

Sin embargo, en la resolución de problemas complejos, los procedimientos de adhesión incluyente deben enriquecerse de palabras como «me equivoqué», «me perdí», que son simplemente corolarios de «no sé».

De hecho, cuando un pequeño error inicial tiene consecuencias graves, no es el evento original la causa raíz, sino la falta o la inadecuación de los procesos de seguimiento, control y validación. Las industrias sí tienen estos procesos de análisis del origen de las causas.

En cuanto a errores médicos, siempre vienen de problemas de gestión y control del hospital involucrado.

A los niños les debemos enseñar la importancia de confesar los errores y ayudarles a aprender de los fracasos.

## **ALTRUISMO**

El altruismo es un sentimiento desinteresado de amor por los demás. Puede ser instintivo o reflexivo. Se opone al egoísmo. En la filosofía, el altruismo es el «principio de conducta que hace del bien de los demás el fin último de cualquier acción moral» (Definición La Toupie<sup>6</sup>).

¿Se pueden imaginar actitudes altruistas en una empresa? Probablemente no, en general, porque todo el mundo tiene que luchar por su propio espacio.

---

<sup>6</sup>Traducción libre (NDT).

Sin embargo, para la resolución de problemas complejos, una buena dosis de altruismo es necesaria. Tienes que compartir, escuchar, respetar, desarrollar, integrar, poner el proyecto común antes que tus propios intereses.

Este impulso común de las partes interesadas ayudará a resolver el problema de forma duradera.

Este impulso común transformará el problema y su solución en el bien común compartido por los miembros del equipo. Bien común que incluye el mismo problema, obviamente, pero también el diagnóstico inicial, el proceso de resolución, las dificultades experimentadas, las alegrías y penas asociadas al proceso.

### **DEJAR IR (O EL DESIERTO)**

«Dejar ir»<sup>7</sup> para reducir el estrés y evitar el agotamiento («burnout»), he aquí un tema clave de la vida moderna.

En la resolución de problemas complejos hay que estar especialmente alerta a los síntomas de estrés o, peor aún, de agotamiento. La presión es inevitable, pero hay una línea roja.

Cada miembro del equipo debe aprender a dejar ir, esto permite tomar distancia, para reflexionar, para renovar la motivación y, a menudo, para resolver «naturalmente» algunos aspectos de los problemas que causan este mismo estrés.

Ciertamente, la calidad de las relaciones dentro del equipo es esencial en el manejo del estrés y la prevención del desgaste.

Sin embargo, no dude en dejar ir para retirarse al «desierto» por un segundo, un minuto, una hora, un día, durante el tiempo necesario.

---

<sup>7</sup> «Lâcher prise», en el original francés.

Dejar ir es parte del método de resolución de problemas complejos.

### **ADVERSIDAD**

A fuerza de enfrentar la adversidad, se baja la guardia, se sigue luchando o se decide no hacer nada y ver el lado malo de las cosas, o se opta por actuar sin descanso y mirar el lado positivo de las cosas.

Ser positivo o negativo es una elección entre dos opciones, la de actuar o la de no actuar para resolver los problemas.

Como muchos otros, he elegido la perseverancia, la tenacidad; he tomado la decisión de ser parte de la solución (y no del problema), con toda conciencia, claridad y respeto hacia los demás (y a pesar de la frecuente impotencia que percibo).

Al igual que la canción del compositor colombiano Héctor Ochoa Cárdenas:

*En la adversidad es mejor fingir  
Al tener muy alta la mirada  
Tienes que aprender siempre a sonreír  
Aunque esté tu alma destrozada.*

### **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

El riesgo de conflicto siempre existe apenas mis aspiraciones, mis deseos, difieran de los de otra persona.

Todo depende de mi determinación a imponer mi punto de vista y de mi atención a las razones del otro.

El conflicto se resuelve de inmediato si decido evitarlo o cedo a los puntos de vista del otro.

El conflicto requiere un tratamiento adecuado en caso de bloqueo entre puntos de vista opuestos.

El conflicto se mantiene latente, finalmente, cuando una de las partes tiene la inteligencia de buscar un compromiso,

de establecer un ambiente de colaboración, de solidaridad, de comprensión mutua y de valoración, lo cual promueve el diálogo y la búsqueda de un punto de encuentro mutuo.

En proyectos complejos, el conflicto no es deseable, ya que rompe el proceso de construcción de soluciones comunes.

Sin embargo, a veces es inevitable tener «choques». Son como unas descargas eléctricas que permiten reafirmar el compromiso compartido por el grupo y retomar el camino de los métodos de adhesión incluyente.

### **PROTAGONISTAS**

Cada participante que desempeña plenamente su papel en la resolución de un problema complejo debe sentirse protagonista, debe estar convencido de que su contribución es esencial para el éxito de la empresa.

Un grupo de trabajo no puede ser una suma de observadores, de «periodistas», de pasivos o de personas sin motivación. Para que cada uno se vuelva protagonista del proyecto, primero que todo hay que EXPLICAR, describir los desafíos, presentar el proyecto en su globalidad, entregar las llaves de los interfases entre las personas, hablar de metodología, romper la mentalidad de los especialistas que se aíslan voluntariamente para focalizarse en su poder (el poder relacionado con su especialidad).

Es EXPLICANDO que se puede CONECTAR; conectar los aspectos del problema entre sí, conectar las personas entre sí y transformar los miembros del grupo en protagonistas.

### **«TEAM BUILDING»**

En las empresas, nos hablan a granel de trabajo en equipo («team work»), de solidaridad, de transversalidad, de «ganar-ganar», de confianza, de respeto, de multiculturalidad, de

«multinacionalidad», de diversidad, de tolerancia, de aceptación de las diferencias, etc. Eso es bueno y bonito.

Sin embargo, todas estas buenas intenciones se enfrentan a una falta de credibilidad fundamental: ¡una empresa sigue siendo una empresa! Todo el mundo piensa ser engañado, utilizado, manipulado por la empresa o por sus colegas. Por lo tanto, esto no funciona en las empresas.

El círculo virtuoso de la solidaridad, transversalidad, respeto mutuo solo puede construirse alrededor de un proyecto común, en torno a la resolución de un problema común.

Encuentren el problema común a las personas involucradas y se les dará credibilidad a los enfoques participativos.

Encuentren el problema común a las personas interesadas y lograrán un círculo virtuoso en su vida profesional o en su vida personal.

Pues, estos modelos relacionales, mal vendidos por las empresas, son los que traen el progreso y la paz en nuestras vidas.

## **ELECCIONES Y DECISIONES**

Hay confusión entre elección y decisión. Se pone el acento sobre la decisión, pero la decisión es solo el resultado de una elección o de una no-elección. Lo importante es el acto de elegir entre dos o más opciones.

Nuestra libertad no consiste en decidir, sino en elegir.

Lo que tenemos que asumir no son nuestras decisiones, sino nuestras elecciones.

Si te fijas bien en cualquier decisión hay al menos una alternativa: decido hacer esto... o aquello.

Una decisión sin «conciencia de elección» es ciega, solo guiada por un capricho, una intuición frágil, un prejuicio, etc.

Al contrario, detrás de una elección se encuentra la totalidad de un ser humano, la trinidad de su cuerpo, su intelecto y sus sentimientos.

Vamos a poner la elección de opciones en el corazón de nuestro proyecto de vida (y también en el centro de la educación de nuestros hijos).

## **NEGOCIACIÓN**

El diccionario Larousse da dos acepciones de la palabra «negociación»<sup>8</sup>:

La primera se refiere al negocio, «acción de negociar, discutir asuntos comunes entre las partes en aras de un acuerdo (ejemplo: la negociación de un contrato)».

La segunda se refiere a la «resolución de problemas, discusiones, conversaciones entre las personas, los agentes sociales, representantes cualificados de los Estados, con el fin de llegar a un acuerdo sobre un problema (ejemplo: el fracaso de las negociaciones para el desarme)».

Nuestro mundo es solo un espacio de poder y conquista (a veces disfrazado de ganar-ganar), de intereses individuales (mi interés o el interés de mi empresa), de competición y de competencia. Es difícil en este contexto considerar otras relaciones que la dominación o la negociación cuando se trata de encontrar un acuerdo entre dos partes.

¿Cómo y bajo cuales condiciones podríamos considerar enfoques diferentes?

---

<sup>8</sup>Traducción libre (NDT).

## **OTRAS FORMAS DE LOGRAR ACUERDOS, ENFOQUES DE EQUIPO**

¿Cómo y bajo qué condiciones se podría considerar otros enfoques que la dominación o la negociación en la búsqueda de un acuerdo entre dos partes?

La primera pista se encuentra en la evolución de las relaciones jerárquicas en las empresas: menos imposiciones jerárquicas (menos Director) y más discusiones (más Líder).

Este cambio se volvió necesario debido a la creciente complejidad de los problemas a los cuales se encuentran confrontados particulares y empresas.

Las empresas han identificado las ventajas de los enfoques colectivos, concertados, convergentes y co-creadores (los «4C»). El ganar-ganar ya no es una zanahoria en una negociación, sino una realidad, pues el proceso colectivo permite ir más allá de la suma de los conocimientos individuales.

En este enfoque, los negociadores de ambas partes se sientan alrededor de una mesa para encontrar colectivamente una tercera vía (no prevista originalmente por las partes) que permita multiplicar las ganancias de cada parte.

## **DIFERENTES ENFOQUES DE CONVERGENCIA COLECTIVA**

Resulta que los negociadores que se sientan alrededor de una mesa para converger hacia una tercera vía pueden multiplicar las ganancias de cada parte. El proceso consiste en revisar conjuntamente los intereses materiales y los problemas cuantificables de cada parte.

Esta revisión se realiza gradualmente a lo largo de varias reuniones, durante las cuales, cada parte revela parcialmente y paulatinamente sus intereses y sus desafíos,

parando inmediatamente la transparencia cuando empieza a emerger la convergencia hacia una tercera vía.

Este proceso sustituye las concesiones de un proceso de negociación por la revelación gradual de intereses y desafíos de cada parte, a medida que se desarrolla la dinámica grupal.

En enfoques de equipo, nadie puede saber de antemano adónde irá el proceso, aún si cada uno puede especular acerca de sus intereses en cada etapa del proceso.

### **LA NEGOCIACIÓN Y EL MODELO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE THOMAS KILMANN**

El modelo de resolución de conflictos de Thomas Kilmann ofrece una perspectiva interesante al tema de la negociación (siendo ciertamente la negociación un método importante de resolución de conflictos).

El modelo describe la resolución de conflictos mediante dos indicadores, la voluntad de afirmarse (determinación) y la voluntad de cooperación (cooperación).

En este espacio, los enfoques son la evitación (*avoiding*), la adaptación (*accomodating*), el compromiso (*compromising*), la competición (*competing*) y la colaboración (*collaborating*).

Parece que dentro de estos enfoques, la búsqueda de un compromiso es el más interesante en el largo plazo.

El compromiso, punto de encuentro entre las partes, se encuentra usando enfoques de convergencia. Compromiso y convergencia deben guiarnos en la solución de cualquier problema complejo.

### **NEGOCIAR ES UNA ACTITUD**

En la negociación -como en la vida- hay dos actitudes posibles:

La del estratega que busca el interés común, usando medios éticos (influencia) y actuando en el respecto del otro.

La del manipulador, que no está exento de intentar desestabilizar, culpabilizar, estar de mala fe y que no tiene respeto por el otro.

En ambos casos, la intención permanece velada, voluntariamente en una negociación, a menudo sin desearlo en la vida de todos los días.

Hay que tener en cuenta que siempre es posible rechazar un contrincante manipulador, es una cuestión de preparación, de averiguaciones previas, de discernimiento antes y durante los primeros minutos del encuentro.

Rechazar la confrontación no es una confesión de debilidad, es tomar distancia con el fin de encontrar un contexto más favorable a sus objetivos.

Frente a los manipuladores se debe rechazar la confrontación hasta encontrar la manera de bajarles de su nube de orgullo y condescendencia.

### **ESPACIOS DE SIMPLICIDAD**

La resolución de problemas complejos requiere cultivar espacios de simplicidad.

Se trata sencillamente de ser capaz de:

- Describir sintéticamente el problema, los avances logrados, la contribución de cada miembro del equipo, el siguiente paso del proceso
- Preparar correos electrónicos cortos, resúmenes breves, informes compactos
- Limitarse a un solo mensaje en cada página de presentación Powerpoint, evitando complicados gráficos y textos de letra diminuta
- Convocar reuniones sobre temas específicos, sin perder de vista la meta, sin derivar, y comprometiendo cada

participante en la revisión de opciones y decisiones intermedias

- Simplificar las relaciones, mantener su puerta abierta, ser honesto y directo con absoluto respeto al otro
- Presentar de manera directa y sencilla las felicitaciones y las críticas, manteniendo siempre su mirada sobre el objetivo común

### **PERSPECTIVAS**

Es siempre necesario abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas.

Dependiendo de las situaciones, esta variedad de perspectivas puede ser más o menos difícil de obtener.

Entre las condiciones favorables al análisis de perspectivas, tenemos:

- La internacionalización de los equipos, ya que cada uno trae su propia cultura
- La presencia de varias disciplinas técnicas o no técnicas
- La presencia de diferentes categorías de personalidades, participantes analistas, creativos, diplomáticos, exploradores, arquitectos, etc.
- Un proceso claro y riguroso sin dogmatismos para que nadie se pierda
- La participación real de cada integrante (no hay observadores ni periodistas, solo protagonistas)

Para finalizar, tal como su nombre lo indica, los enfoques incluyentes no pueden excluir a nadie, aun si a menudo ¡no quisiéramos escuchar ciertos personajes especialmente negativos o tóxicos!

### **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS (PENSAMIENTOS)**

Siempre hay que tratar de buscar diferencias entre lo que aparece similar a primera vista e identificar semejanzas en lo que aparece inicialmente de «naturaleza» diferente.

Para resolver problemas complejos hay que prever procesos simples y precisos.

Para resolver problemas complejos no se debe sacar a nadie a priori. Hay que escuchar todos los que tienen algo que decir.

Resolver un problema complejo necesita una estrategia y no solo un programa, porque este no permite adaptarse mientras aquella sabe aprender de los errores.

Todos los métodos de resolución de problemas complejos son métodos de resolución paso a paso: solo progresivamente se empieza a vislumbrar el punto de llegada.

## CAPÍTULO 4

### TODOS SOMOS SERES HUMANOS

---

#### **GESTIÓN DE LOS EGOS**

En nuestras empresas estamos interactuando permanentemente con personas legítimas en sus puestos respectivos. Eso es bueno, es tranquilizador para el futuro de la empresa o para resolver problemas específicos que se puedan encontrar.

Sin embargo, es muy común que cada uno piense ser legítimo y que los otros deban demostrar que también lo son. Se le mide el aceite al otro, se juzga su inteligencia, sus conocimientos, se está pendiente de sus errores y aproximaciones.

Es extraño que nuestro ego sea tan frágil que debamos constantemente rebajar a los otros para sentirnos «bien». La gestión de recursos humanos en una empresa no es nada más que eso, la gestión de egos en todos los pisos, los de abajo... y los de arriba.

#### **LEGITIMIDAD**

Según Wikipedia<sup>9</sup>, «la legitimidad reposa en una autoridad basada en fundamentos jurídicos, éticos o morales, y permite recibir el consentimiento de los miembros de un grupo». Por lo tanto, la legitimidad no es

---

<sup>9</sup>Traducido libremente de Wikipedia en francés (NDT).

un poder sino un mandato recibido de un grupo de personas que «cuentan conmigo».

¿Por qué es uno legítimo?, ¿cómo se vuelve uno legítimo?

En una empresa, la legitimidad nace de las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) y del reconocimiento de sus pares.

En la vida es más complejo. ¿Cuál es la legitimidad de un blanco en las luchas de los negros, de un rico con los pobres, de un hombre con feministas, de un «viejo» con estudiantes?

Algunos dirán que todo es posible en el compromiso y la adhesión. Otros dirán que esto es imposible debido a la pertenencia y a la memoria histórica.

En la vida diaria, en el trabajo, es esencial que cada uno se sienta legítimo para poder contribuir colectivamente a la resolución colectiva de problemas o situaciones complejas.

## **ORGULLO Y HUMILDAD**

El orgullo es el dueño del mundo.

Sin embargo, los problemas complejos no se resuelven con el orgullo, sino con su contrario, la humildad. Humildad frente al problema en sí, humildad frente a las contribuciones de los demás.

Obviamente no es bueno ser humilde en una empresa pues se pierde credibilidad, lo cual no es bueno para su carrera. Siempre se toman grandes riesgos al decir «no sé».

Resolver un problema en la humildad lo complica todo, ya no se encuentra uno en una posición dominante, se vuelve necesario trabajar transversalmente, el trabajo debe ser riguroso, disciplinado, hay que ser valiente.

Mientras que el orgullo permitía ver los otros con soberbia, permitía trabajar de manera relajada, haciendo lo menos posible con grandes movimientos engañosos.

A largo plazo, ser humilde es tener una visión y ser consciente de la complejidad de la ruta para llegar allí.

### **¿EL PODER PARA QUÉ?**

El poder, en su definición más general, es la capacidad de ejercer sobre otro una coacción, una exigencia o una dominación, de manera que se logre obtener de él actos o comportamientos que no hubiera querido hacer por su propia voluntad.

¿Qué finalidad tiene este poder que yo pueda ejercer sobre las trescientas personas que dependen de mí en el trabajo?

¿Y yo tendría que establecer esta relación de dominación en vez de incitar al otro a descubrir por sí mismo los méritos del cambio?

¿Y yo debería precipitarme en estas relaciones de poder en vez de enriquecer el mundo a través del diálogo, la escucha, la tolerancia, la flexibilidad y la fraternidad?

El poder sirve para satisfacer su propio ego mientras el liderazgo sirve para avanzar juntos hacia un objetivo común.

### **AGENDAS ESCONDIDAS**

He trabajado con todo tipo de personas de todos los niveles sociales, todas las experiencias profesionales, todas las nacionalidades. Me he adaptado a todas las culturas, religiones, nacionalidades, entornos de trabajo desde Indonesia hasta Angola, Noruega, Oriente Medio y Argentina.

He llegado a comprender que el mundo se divide entre las personas transparentes y las personas no transparentes.

Las segundas tienen lo que se llama una agenda oculta, o sea personal (carrera o ego a menudo, pero también pereza, amargura, venganza, corrupción) o sea colectivo (política, racismo).

Hay que tener cuidado con estas personas porque solo creen en ellas mismas y son capaces de sabotear el trabajo de todo un equipo.

Se debe, sobre todo, impedir que hagan daño, observar su evolución y guiarlas para ver si poco a poco, con el tiempo, empezarán a contribuir al proyecto. Sobre todo no se puede sentir empatía con ellas o tratar de descubrir lo que ocultan.

### **LA CONFIANZA (1)**

La confianza entre los seres humanos se construye. Pero no podemos esperar que esté para empezar a trabajar, para producir resultados, para avanzar.

No puede ser una condición necesaria y por supuesto no es suficiente para asegurar el éxito de un «negocio».

La confianza es un sueño siempre reinventado, una situación ideal permanentemente cuestionada.

La confianza no es una meta, es un medio que ayuda el proceso creativo. Es para un grupo lo que son las fundaciones para una casa.

Solo se sabe que nunca se gana del todo, que hay que permanecer alerta y actuar con cautela.

### **LA CONFIANZA (2)**

En cualquier proyecto, la confianza debe ser un postulado, es decir, una propuesta que se debe admitir, que no se puede poner en duda, aunque no se pueda probar.

Punto de partida entonces, aunque es bien sabido que ella misma está en construcción, al igual que el proyecto que está avanzado.

No podemos medir su nivel todos los días, pero hay que hacerlo de vez en cuando para la calidad del proyecto.

La confianza es como el aceite en los motores, ayuda a avanzar y se evita el riesgo de rotura del motor.

Si no hay confianza, ¿qué hacer? Construirla paso a paso mientras el proyecto avanza, porque el contrario de la confianza es... el miedo.

### **HUMILDAD**

A la hora de la verdad, no creo ser «más» que los demás, más inteligente, mejor preparado, mejor comunicador, más atento, más paciente, persistente, creativo, valiente, transparente, respetuoso, flexible, visionario, imaginativo, tolerante, etc.

En cambio, estoy seguro de que, en el pasado, yo era bastante menos, y que he «aprendido a aprender» de las alegrías y de los percances de mi vida, tanto de tipo profesional como personal.

El aprendizaje de la complejidad es así, esencialmente se está aprendiendo a relacionarse con los demás, a crear este enlace entre nosotros los seres humanos.

Este proceso conduce a lo que podría llamarse la humildad, en el sentido de que ya no pienso que siempre tengo la razón, ya no quiero que todo se haga a mi manera, ya no necesito ser adulado, admirado, felicitado e invitado a la mesa de los poderosos.

### **AUTO-EVALUACIÓN**

Los seis principios presentados en el capítulo uno, tienen un punto en común fundamental que es la autoevaluación.

No se trata de resolver sus propios problemas, de hacerse reproches a sí mismo y a los demás, o de imponer sesiones de auto-crítica colectiva.

La autoevaluación consiste en analizar sus éxitos, aprender de sus fracasos e identificar áreas de mejora, tanto personal como colectivamente.

A veces la autoevaluación ofrece poco por sí misma, sin embargo, anima a hacerse preguntas, a analizar sus interacciones con los demás, a alimentar la dinámica del grupo, a tratar de resolver los inevitables conflictos.

Si no empiezo por cambiar yo mismo, nunca seré lo suficientemente atento, nunca podré ayudar a la evolución del grupo, motivar sus participantes, fomentar la solidaridad y poner mi parte en el esfuerzo colectivo para resolver el problema.

Gracias a la autoevaluación, puedo alejarme de mi «yo» para acercarme al «otro».

### **AMBICIONES**

¿Cómo sobrevivir a las ambiciones que, con el tiempo, inevitablemente, se marchitan?

¿Cómo mantener su motivación en una empresa, a pesar de las frustraciones, las injusticias, la competencia entre colegas, las oportunidades perdidas, la presión, el estrés, etc.?

Para compensar la pérdida de motivación y el marchitamiento de las ambiciones hay muchas formas: ponerse a dieta, correr, beber, entrar en una secta, vivir quejándose, tener una opinión sobre todo, vivir con amargura, permanecer inflexible en sus ideas, aislarse en sus convicciones.

Algunos de estos comportamientos tienen un impacto muy negativo en los grupos que resuelven problemas complejos.

Por supuesto, no se trata de dejar de lado la contribución de ciertos individuos entre los más experimentados de los grupos de trabajo, pero hay que ayudarles a encontrarse, a posicionarse, a aligerarse, para que puedan encontrar su lugar en el grupo.

La experiencia es realmente una oportunidad, incluso si los «viejos tiempos» pueden parecer mejor a primera vista.

### **SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS**

Me ha tocado estar a cargo no solo de equipos multidisciplinares sino también de equipos compuestos por múltiples nacionalidades.

Me ha tocado también trabajar en equipos «franco-franceses», donde la homogeneidad era únicamente aparente y ocultaba fusiones y reorganizaciones mal vividas.

Llegué a la conclusión de que siempre hay que tratar de buscar diferencias entre lo que aparece similar a primera vista e identificar semejanzas en lo que aparece inicialmente de «naturaleza» diferente.

En realidad se trata de crear puentes donde no existen e identificar diferencias donde todo parece intercambiable.

Un gerente y un líder deben pasar la mayor parte de su tiempo cuidando de los aspectos humanos de su equipo, ya que es la riqueza de la humanidad en su diversidad la que resuelve problemas, no es el software, los métodos, las herramientas, los coaches o los mentores.

### **DISCURSO E INTENCIÓN**

¿Por qué intentar conectar estas dos palabras, discurso e intención?

Diccionario Larousse <sup>10</sup>:

- Discurso: Conjunto de palabras expresado por alguien, por lo general largo.
- Intención: Disposición de la mente por la cual uno tiene una meta deliberada.

---

<sup>10</sup> Traducción libre (NDT).

Por lo tanto, discurso e intención están conectados, pues detrás de cualquier discurso, de cualquier actitud, hay sistemáticamente una intención, a veces consciente, a veces inconsciente.

Cuando las intenciones son claras, los procesos pueden avanzar hacia la meta.

Cuando las intenciones se mantienen ocultas, hay que descifrarlas, ya que pueden bloquear el proceso.

Es necesario estar muy atento, abrir el pensamiento, buscar otras perspectivas, tomar un ángulo de análisis diferente, detectar aproximaciones y argumentos engañosos.

En este juego del gato y el ratón, a menudo es el ratón que comprende las intenciones del gato y logra escapar.

#### **EL «COLEGA MEDIO»**

Siempre se habla del «francés medio»<sup>11</sup>, aquel que representa el «promedio» de los franceses, percibido con una connotación negativa por los mismos franceses.

¿Por qué entonces no definir también el «colega medio», aquel colega promedio con el cual no tenemos muchas ganas de trabajar? Hacer esto es pecado, pero puede ayudar a bajar el estrés que pueda causar su misma presencia...

El colega medio:

- Es susceptible
- No te dice a la cara lo que piensa de ti
- Está a la defensiva
- Se justifica permanentemente
- Piensa que lo que él piensa prevalece sobre lo que piensan los otros
- Cree que todo lo que se hace debe hacerse a su manera

---

<sup>11</sup> Le "Français moyen" (NDT).

- No necesita progresar
- No espera ayuda de nadie
- Busca ser admirado y valorado sin hacer demasiado esfuerzos
- Es muy sensible a las marcas de respeto
- Necesita tiempo para (supuestamente) madurar sus decisiones
- No le gusta que lo sorprendan con situaciones inesperadas
- Acostumbra calibrar y juzgar prematuramente a los demás
- En los proyectos, pretende que soy yo quien tengo que adaptarme a él.

## **GENERACIONES**

Con el tiempo, vemos bajar la edad promedia en las empresas (unos se van y otros llegan): Es deseable, ¡claro!

También vemos que existen diferencias generacionales, es inevitable, y debemos tener esto en cuenta en la vida de los equipos.

Si no tenemos cuidado, sucederá como dice el refrán:

El problema entre generaciones está en que los unos no explican y que los otros no escuchan.

Para los mayores: es cierto, el joven (casi) no hace nada tal como lo hacemos o lo hemos hecho; ellos son el fruto de experiencias distintas de las nuestras, el mundo ha cambiado. ¡Dejémosles nuestros puestos gerenciales para que puedan hacer sus pruebas de manera diferente!

Para los más jóvenes: es cierto que el futuro es de *Ustedes*, pero los mayores tienen algo que decirles y *Ustedes* tienen que decidir si los van a escuchar.

Hay que bajar la guardia, explicar, integrar, compartir, escuchar especialmente... ¡Al final nos pondremos de acuerdo!

### **Y SI EL SER INTEGRAL FUERA...**

¿Y si el ser humano integral fuera aquel que desarrolla armoniosamente su cerebro, el hemisferio derecho para las ideas y para las emociones y el hemisferio izquierdo para la lógica y la disciplina? (Teoría de los cuatro cuadrantes cerebrales).

¿Y si el ser humano integral fuera aquel que desarrolla al mismo tiempo sus conocimientos (saber-hacer), su relacional (saber-ser) y sus métodos (saber-como)?

¿Y si el ser humano integral fuera aquel capaz, función de las circunstancias, de nadar contra la corriente, de resistir a las tormentas, de doblarse para no romper, de surfear una ola, de bajar corriendo la montaña, de salir volando en medio de sus sueños y de ir hasta el fin del camino?

¿Y si el ser humano integral fuera aquel que simplemente logra casar armoniosamente su cuerpo y su mente, sus sentimientos y su razón, lo material y lo espiritual..., la simplicidad y la complejidad?

### **DESAPARECER**

No solo es a la hora de nuestra muerte cuando desaparecemos de la faz de la tierra.

Cada día nos sentimos desaparecer un poco:

- Cuando pasa nuestro colega sin siquiera vernos

- Cuando nuestro líder nos cruza mirando por encima de nuestra cabeza
- Cuando debemos transferir responsabilidades que tomamos a pecho
- Cuando soltamos un proyecto para que otros tomen el vuelo (encogerse para que otros crezcan)
- Cuando nos damos cuenta de que las tensiones que creamos involuntariamente entorpecen el proyecto común

Y, por último, cuando cometemos un error y ¡quisiéramos desaparecer de verdad!

No hay nada malo con eso, más aún es deseable, porque cuando desaparecemos un poco... es para descubrir nuevos espacios, nuevos sueños, nuevas esperanzas que traerán una luz renovada a los problemas complejos que enfrentamos.

## **ESTRÉS**

Debido a la complejidad del trabajo (o de los problemas que enfrentamos), el estrés, la ansiedad, la depresión, el *burn-out* nos acecha.

¿Cómo hacer frente?

En primer lugar, tenga en cuenta que los demás –aunque en general inconscientemente- son la primera causa de su depresión.

Es entonces importante aprender a descifrar los intentos de desestabilización, de avasallamiento, de denigración, de sometimiento, a veces voluntarios, a menudo inconscientes.

En segundo lugar, debemos volvernos impermeables a los dadores de lección, a los «sabelotodo», a los «hay-que-hacer-así-o-asá» y a los que nunca contribuyen positivamente.

Finalmente hay que convencernos de que mis «caídas de carriel» (bajas de moral) son parte de mí, ellas son mi

riqueza y mi motor: el fin del túnel aparecerá algún día si continúo a seguir adelante.

¡Para defenderse de los colegas tóxicos también se les puede incluir en la lista de las personas que uno llama cuando no quiere que un proyecto avance!

### **PEQUEÑOS PLACERES**

Una persona construye a lo largo de su vida su arco iris de pequeños gustos, placeres y satisfacciones, deseos cumplidos, encuentros enriquecedores, descubrimientos, alegrías, premios, dinero, poder, etc.

La búsqueda de satisfacción está en el centro de nuestras acciones diarias.

Los grupos de trabajo no son una excepción a la regla, cada uno busca allí sus «pequeños placeres».

Para el éxito de los grupos de trabajo, es útil tomar en cuenta esta realidad y orientar el grupo para que los pequeños éxitos comunes se vuelvan ellos también un placer, una fuente de recompensa y una ayuda a la motivación.

Se debe por lo tanto enfatizar ante el grupo los éxitos individuales y colectivos, también poner de relieve las dificultades o fallos originados en la falta de comunicación, de motivación y de solidaridad.

¿Quién dudaría de que los problemas sean más fáciles de resolver cuando se cargan entre varios?

### **EL SEXTO SENTIDO**

Por supuesto, sabemos de los cinco sentidos del ser humano: -vista, oído, habla, tacto y olfato-. Por definición, estos sentidos están ligados a nuestra percepción y a nuestra relación con lo que nos rodea.

Estos cinco sentidos son esenciales, pero no suficientes para caracterizar la complejidad de nuestra interacción con los demás, sobre todo a nivel profesional.

En las interacciones hay que tomar en cuenta los gestos del cuerpo, el tono de voz, la sensibilidad a las ondas positivas y negativas, la intuición relacional, etc. Limitarnos a estos cinco sentidos, como lo hemos hecho desde nuestra infancia, es limitar nuestra interfaz con los demás, limitar nuestra capacidad de encontrar una solución común a los problemas que nos acosan.

Nunca es demasiado tarde para desarrollar este «sexto sentido», gracias a la atención, la escucha, la interacción, la emoción, el respeto a los demás y el sentido de pertenencia a la especie humana.

Tal vez así desarrollaremos parcialmente estos sentidos que existen donde ciertos animales, electro-percepción, magneto-percepción, eco-localización, etc.

### **SELF MADE MEN**

Algunas personas reivindican ser hombres hechos por sí mismos (*self-made-men*), alegando que solo deben sus logros materiales y sociales a sus cualidades y méritos personales (y no a un grado universitario prestigioso).

Esta postura es a menudo desagradable para los que escuchan, sobre todo cuando aparece teñida de arrogancia, de orgullo y de autosatisfacción.

Más allá de esta percepción, el *self made man* pone de relieve las actitudes esenciales de una persona que no tiene los beneficios de un buen grado o de buenos contactos:

escuchar, observar, aprender, cuestionar, perseverar, tener paciencia y resistencia, anticipar el futuro, etc.

También nosotros, al igual de ellos, podemos demostrar que hemos tenido «carácter» en unos momentos especiales de nuestras vidas. Recordando estos momentos veremos que están asociados con dificultades, desafíos, problemas personales o profesionales que enfrentamos, así como con personas que nos han escuchado y nos han dado la mano.

En conclusión, vemos que el *selfmade man* no existe, pero sí tiene mucho que enseñarnos.

### **DIFERENCIAS**

A menudo juzgamos a los demás a la luz de lo que pensamos y de lo que somos. Proyectamos nuestros pensamientos y consideremos que el otro debe pensar y ser como nosotros.

Cuando «ellos» son diferentes, cuando «ellos» no adhieren a nuestras ideas, cuando «ellos» no reaccionan como esperamos, entonces los rechazamos, nos oponemos a ellos.

Un equipo no puede funcionar así. No se puede generalizar el comportamiento de un italiano, un argelino, un británico en un equipo diciendo: «Oh, Ustedes los italianos, los argelinos, los británicos...». El equipo se gangrena.

En una empresa, la meta común nos debe unir más allá de nuestras diferencias, desacuerdos, conflictos. Cada uno debe velar a esto y ante todo su líder.

He trabajado en equipos de todas las nacionalidades, de todas las religiones, he aprendido que identificar la meta común es la mejor actitud conciliadora entre las personas: Permite pasar de la defensiva a la solidaridad.

### **LIBRE ALBEDRÍO Y DISCERNIMIENTO**

En mi vida profesional he estado siempre sorprendido de ver cómo muchos profesionales se jactan de pertenecer a tal

o tal corriente teórica, sin hacer referencia a un proceso de adhesión crítico y razonado. Desde mi mirada de ingeniero me parecía más bien que las ciencias sociales requerían de una aplicación explícita de mi libre albedrío.

Mucho tiempo he pensado que estas selecciones rápidas y extremas de corrientes teóricas eran una especie de boya de supervivencia frente a la inestabilidad del mundo, a la adversidad y a la dificultad de trabajar lo «humano».

Hoy en día, creo que estas actitudes tienen su origen en este conformismo, esta superficialidad, esta pereza que invade poco a poco la mente de cada uno de nosotros.

Es difícil guardar la fe, mantener el rumbo, el tiempo desgasta.

Los equipos de trabajo deben aprender a recargarse, a re-motivarse, a redescubrirse para evitar el desgaste.

### **¿POR QUÉ?**

¡Tantos «por qué» que ya no tienen respuesta!

Sin embargo, hemos intentado, en nuestra niñez, nuestra juventud, nuestra vida adulta comprender el mundo, para encontrar un sentido a la vida, para proyectarnos en el futuro.

Poco a poco los sueños se marchitan, el mundo parece cada vez más complejo a entender y a cambiar, la vida termina por perder su significado, la impotencia nos invade.

Pocos salen indemnes del marchitamiento de sus sueños.

En las empresas hay que evolucionar, salir de sus hábitos para descubrir otras riquezas (las riquezas de los más jóvenes, las provenientes de las nuevas tecnologías, etc.).

En la pareja, en la familia hay que aprender a reinventarnos, pues todos cambiamos (sin darnos cuenta siquiera).

Sobre todo, no hay que buscar chivos expiatorios al marchitamiento de nuestros sueños, ya sea un compañero

de oficina, un gerente, nuestro propio cónyuge, nuestros hijos, u otros...

### **POSITIVO**

A menudo, con una sonrisa entendida, la gente dice «lo que pasa es que Gilles está siempre positivo». Esto suena como una referencia a una cierta ingenuidad. Se parece a una referencia al boy-scout: «siempre listo».

En realidad, es casi siempre cierto; soy positivo y constructivo.

¿Tendría que decirles las razones que me llevaron a elegir el campo de los protagonistas?

Si he llegado a aceptar mis debilidades, ¿por qué no voy a aceptar las de los demás?

Si he visto la dignidad en todos los rincones de la tierra, ¿por qué no voy a creer en la humanidad?

Si he luchado tantas veces contra la adversidad, ¿cómo no habría aprendido a dominar mis temores?

Si he dejado de querer que todo se haga a mi manera, ¿por qué debería dominar para tener razón?

### **LA CARGA EMOCIONAL DE LOS PREJUICIOS**

En el trabajo, en la casa, hay muchas razones de cargarse emocionalmente, positivamente o negativamente, sobre todo cuando se trata de resolver un problema en un plazo determinado.

La emoción es importante en la resolución de problemas complejos, pero puede corromper el proceso, sobre todo cuando se crean barreras entre las partes interesadas, barreras hechas de ideas preconcebidas, de prejuicios, de juicios apresurados y de supuestos intereses.

Apenas aparezcan puntos de vista distintos, estos prejuicios se convertirán en un freno al funcionamiento de

los equipos. La carga emocional se vuelve tan alta que el equipo no puede avanzar.

Hay que romper estos prejuicios para que la carga emocional no obstaculice el anhelo común.

Solo al restar importancia o dejando a un lado los prejuicios podremos avanzar en la resolución de problemas y situaciones complejas.

### **EL CENTRO Y LA PERIFERIA**

Cuando siempre se ha vivido en el «centro» es difícil aceptar encontrarse de repente en la «periferia».

¿Centro? Una familia amorosa, una buena educación, buenos grados, una carrera lineal, en el lado bueno del capitalismo y de la globalización.

¿Periferia? Tropezones en su vida soñada, tropezones educativos, personales, sociales, económicos, en el lado equivocado del capitalismo y de la globalización.

Cuando uno conoce o ha conocido tales tropezones en su vida, dificultades que fueron superadas, algunas mejor que otras, entonces uno ha podido desarrollar capacidades de anticipación, de adaptación, de tolerancia y de aceptación de las diferencias.

Se ha aprendido a respetar al otro, su historia, sus dolores, sus alegrías, se ha aprendido a mantener un perfil bajo, a soportar la adversidad y a ser paciente. Se ha aprendido a desconfiar de las autopistas.

... Se ha aprendido a trabajar en equipo.

### **GALLERAS**

El principio de ignorancia aplicado a uno mismo («No lo sé todo») permite interactuar con los demás con más humildad.

Sin este principio, los grupos de trabajo se convierten en galleras.

Cada uno ataca con su frasecita preferida: «Te voy a decir», «¿Me entiendes?», «Para tu información», «Hay que tomar en cuenta», «Hay que tener cuidado», «¿Te recuerdas?».

Cada uno juzga y condena al otro por lo que no sabe en vez de estar atento a lo que sabe.

Cada uno cierra su puerta al otro en lugar de acompañarlo, de acompañarse uno al otro.

Cada uno se queja de no ser escuchado cuando en realidad no escucha a los demás.

Cada uno está en la exclusión del otro en lugar de estar en la inclusión.

Cada uno intenta llevarse los laureles.

Un líder nunca puede buscar su interés propio ya que los miembros de los equipos de trabajo son siempre muy sensibles a este tipo de actitud.

## **DIGNIDAD**

Mi familia y yo hemos vivido en Francia, Colombia, Noruega, Angola, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido (Escocia), Argentina, Kuwait, Venezuela, y por períodos cortos en Gabón y Nigeria: veintisiete años acumulados en el extranjero, serie en curso.

En todos estos países trabajé y viví con estas mismas nacionalidades y también con indios, indonesios, thais, filipinos, italianos, españoles, peruanos, chilenos, uruguayos, ecuatorianos, mexicanos, estadounidenses, canadienses, palestinos, egipcios, sirios, iraquíes, afganos, suecos, daneses, alemanes, irlandeses, argelinos, surafricanos, etc.

El diálogo y la escucha (somos tan similares y a la vez tan diferentes), el descubrimiento de objetivos comunes (principios de educación de los niños, realización personal, paz en el mundo, valores humanísticas), la proximidad creada por la resolución de problemas comunes, la práctica

de un deporte (senderismo, correr, ciclismo), los momentos de alegría y tristeza compartidos (fiestas, eventos culturales, funerales, dificultades políticas, económicas y sociales)..., son tantos los espacios de encuentro, de convergencia, de expresión de nuestra humanidad, esta humanidad que es nuestro primer bien común.

Tantos encuentros y tantas riquezas humanas. Tanta dignidad, siempre y en todas partes.

### **TODOS SOMOS SERES HUMANOS (PENSAMIENTOS)**

Siempre es mejor predecir lo peor. Si sucede se puede decir «Se lo dije»; si no sucede, se puede decir «Era mejor ser prudente».

La inteligencia de la complejidad surge de cultivar espacios de simplicidad y humildad. Para la mayoría de las personas es difícil aceptar que las cosas complicadas se puedan resolver de manera sencilla.

«Así es que somos ojos de águila para los demás y ciegos hacia nosotros; nos perdonamos todo, pero no perdonamos nada a los demás. Con otro ojo se mira uno mismo» (Jean de La Fontaine – La Besace).<sup>12</sup>

«Una relación sencilla no necesariamente es superficial. Es una relación compleja que se ha logrado simplificar» (Alfred Jarry).

---

<sup>12</sup> Traducciones libres (NDT).



## CAPÍTULO 5

### MANAGERS Y LÍDERES

---

#### **SUPERVISORES Y SUPERVISADOS**

Se juzga más fácilmente a los demás en lo negativo que en lo positivo, esto es muy humano.

Lo anterior se le aplica también al mánager, cada persona graba con más facilidad sus comportamientos juzgados negativos en vez de recordar los positivos.

Cuando es la hora de cambiar de gerente estamos pendientes de identificar los defectos que nos han hecho sufrir en el pasado con los anteriores: autoritarismo, improvisación, errores de juicio, microgestión.

Cualquier jerarquía -¡Nadie es perfecto!- cae algún día en la trampa del juicio sesgado y acelerado de sus supervisados.

Para romper este patrón mental, desde el primer día hay que darle otra dimensión a la función de gerencia, definir reglas de funcionamiento diferentes, respeto mutuo, delegación de poderes, comunicación explicativa, escucha, retroalimentación, solidaridad.

Romper el patrón mental dominante en la relación «Supervisado – Supervisor» puede llevar tiempo, pero al final, los problemas complejos que inevitablemente surgirán, se resolverán más fácilmente.

## **GERENTES Y LÍDERES**

Las formaciones para gerentes y para líderes hacen una fuerte distinción entre estos dos papeles, el de gerente y el de líder: el gerente está en el control, mientras el líder, él, está en la creatividad.

Se puede dudar de que estas diferencias sean o deban ser tan marcadas en las empresas reales.

¿No será más bien que un gerente debe desarrollar sus habilidades de liderazgo y el líder sus habilidades de gerente, todo ello en beneficio de los equipos y de los resultados? Esto es, al menos, una reflexión que cada uno debe hacerse con el fin de avanzar en su papel y en su eficiencia profesional.

Esto es, al menos, una pregunta que debe hacerse el líder de un equipo de trabajo. ¿Se puede ser un líder sin controlar? ¿Se puede ser un manager sin liderazgo?

## **NO SÉ**

¿No será una situación desestabilizante para un equipo cuando su gerente o su líder dice: «No sé»?

Y sin embargo, a menudo es cierto (aunque el gerente o líder pretenda saberlo todo). Y sin embargo, es a menudo muy útil.

En efecto, por un lado, ¿cuántas personas se esfuerzan por siempre demostrar que su jefe tiene razón, aunque esté equivocado?

Y, por otro lado, ¿cuántas personas simplemente para existir, se oponen de frente o a escondidas a lo que dice su gerente?

Por lo tanto, un gerente debe explicar, anticipar, guiar, pero no puede dar todas las claves. Pues si lo hace, conformidad y superficialidad dominarán a expensas de la creatividad individual y colectiva.

En realidad, para un líder o un gerente, dejarse guiar a veces por los demás, no es grave, tal vez se sentirá menos importante, ipero le quedarán todavía muchos espacios de control y de supervisión!

### **«PERO YA NO TENDRÁ NADA QUE HACER»**

En el proceso de reclutamiento de personal en el Reino Unido, los RRHH habían organizado una cena reuniendo a todos los candidatos. Ellos podían aprovechar la oportunidad para hacer preguntas a los gerentes y directores presentes en cada mesa.

Uno de los candidatos preguntó cuál era nuestra visión acerca de la delegación a nuestros supervisados. Le respondí que era una palabra clave para mí, pues era clave dar a los supervisados, oportunidades para aprender y crecer.

Entonces me preguntó si yo no tenía miedo de encontrarme sin nada que hacer, terminando por ser inútil para la empresa. Le contesté que el hecho de siempre pensar en delegar permite abrir la puerta a otros desafíos, descubrir otros problemas complejos por resolver, abordar otras dimensiones del conocimiento, mirar todo con otras perspectivas, lo cual se puede lograr gracias al tiempo que se ha liberado.

### **ESTRÉS DE MANAGER**

Todo gerente o todo líder tiene también un supervisor que lo mantiene bajo la presión de los resultados y que envía como en cascada las exigencias de la Junta Directiva o de los accionistas.

En el marco de la resolución de problemas o situaciones complejas, el gerente o líder debe filtrar parcialmente esta presión para preservar la dinámica de su grupo y proteger los procesos de adhesión incluyente y de convergencia en curso.

Sin embargo, todo gerente debe ser consciente de que sus «tropas» van a percibir el estrés causado por sus propios supervisores y que pueden interpretar este estrés como una falta de capacidad o legitimidad.

El gerente o líder debe, por lo tanto, encontrar senderos que permitan esconder esta presión que él mismo recibe.

Para lo anterior, él debe cambiar su modo de funcionamiento, delegar más, estar más cerca de su equipo y buscar apoyo.

¿Quién sin esto podría sobrevivir a los directores intrusivos que se la pasan dando órdenes, cambiando de opinión y pretendiendo saberlo todo?

### **LÍDERES VERDADEROS**

Es únicamente cuando existe el diálogo, cuando el trabajo se hace en equipo, cuando los verdaderos líderes aparecen.

Lo pude comprobar en todos los puestos profesionales que he tenido sobre el planeta.

En las estructuras verticales aparecen como líderes las personas auto-nombradas como tal o elegidas por el «poder». Ellas están ahí para impresionar, manipular, engañar, imponer y hacer reverencias. Se niegan al diálogo y solo tienen en cuenta sus intereses, su «agenda oculta».

Por el contrario, en un equipo con sus estructuras transversales, el que se encuentra a su gusto es aquel para quien el poder es un servicio, es aquel que de alguna manera avanza en el descubrimiento y la aplicación de los seis principios descritos al inicio de este libro.

Este último será capaz de contribuir a la solución de problemas pensando ante todo al bien del equipo.

Es el «interés desinteresado», mencionado por Mihály Csíkszentmihályi en su definición del autotelismo, «interés

compuesto de implicación, deseo de comprender y voluntad de resolver los problemas». <sup>13</sup>

## **ORGANIZACIONES**

Antes de tratar de cambiar una organización hay que preguntarse si los problemas observados se deben a la propia organización, o más bien a las personas que la componen.

Para un nuevo gerente o director, es más fácil cambiar un organigrama que cambiar las actitudes y formas de trabajar de la gente.

Al cambiar solamente las estructuras, no se logra percibir las dificultades reales del funcionamiento transversal en las empresas. La superposición de una nueva estructura no resuelve nada.

Sin disciplina, sin respeto, sin solidaridad, sin transparencia, se suceden unos a otros los gerentes, se suceden unas a otras las organizaciones, pero nada va a cambiar porque la gente misma no habrá progresado.

Los errores que se cometen se deben buscar ante todo en el posicionamiento de los actores -comenzando por los managers-, en las relaciones interpersonales y en los enfoques metodológicos.

Al cambiar una organización, la cura es a menudo peor que la enfermedad, y el electroshock es un petardo mojado que deja huellas negativas duraderas.

## **JEFES (PEQUEÑOS)**

El término «petit-chef» (pequeños jefes) viene de las Fuerzas Armadas francesas. Son aquellos que creen obtener el respeto de sus subordinados por el miedo, y el de sus supervisores por el afán de satisfacerlos.

---

<sup>13</sup> Traducción libre (NDT).

No se pueden jugar múltiples papeles: ovejas con unos y lobos con otros. Para evitar que los pequeños jefes hagan daños, ante todo hay que aprender a identificarlos con esta breve guía.

El pequeño jefe es:

- Incompetente en su puesto
- Especialista en todo
- Parco en elogios
- Especialista de la falta de precisión
- Mezquino
- Finge sentir empatía
- Divide para reinar
- Nunca es responsable de sus errores
- Ansioso de ser reconocido
- Celoso
- Fácilmente sustituible (¡para subir en la jerarquía evidentemente!)
- Siempre acosando sus supervisados
- Es frecuentemente el idiota útil de la Dirección de la empresa
- Trabaja en un espacio-tiempo donde nadie lo respeta pero donde todo el mundo le tiene miedo

## **MOTIVACIÓN Y DIGNIDAD**

El diccionario<sup>14</sup> define la motivación de la siguiente manera: «razones, intereses, elementos que empujan a alguien a realizar una acción».

---

<sup>14</sup> Diccionario «Larousse» en francés (NDT).

Muchas teorías hablan de la motivación, vamos más bien a hablar aquí de la desmotivación.

En una empresa se ve a menudo que, después de un tiempo, baja y desaparece la motivación, sustituida por amargura, rutina y facilismo.

Pregunta: ¿Por qué y cuándo se debilita el motor interno?

Respuestas:

- Cuando mi empresa me trata de convencer de que no puedo progresar más
- Cuando me desgasto al tratar de cambiarla
- Cuando mis colegas son mis competidores o mis enemigos
- Cuando mi sueldo no alcanza
- Cuando se vuelve incomprensible la visión de la dirección de la empresa

Atacar estas raíces puede devolver la motivación (tal como existió en algún momento del pasado...).

Re-encontrar la motivación es recuperar su dignidad.

Este es el corazón del papel de un líder.

## **TRANSPARENCIA**

En inglés, la palabra «honestamente» (*honestly*) se usa para decir ‘sinceramente’, ‘francamente’.

Es mejor saberlo, porque puede provocar serios malentendidos cuando, durante una discusión en español, creemos que nuestra honestidad es cuestionada por nuestro interlocutor británico, mientras solo estaba intentando hablar con sinceridad.

Sin embargo, no se puede negar que honestidad y sinceridad están relacionadas, el que esconde su agenda, sus intereses, sus argumentos, coquetea con mentiras y engaños.

Incluso en las negociaciones más difíciles, la apertura y la transparencia son a menudo la clave del éxito, pues los otros generalmente no se dejan engañar por los intentos de manipulación.

Les corresponde a gerentes y líderes saber cómo y hasta qué nivel inyectar transparencia y claridad, ya que solo ellas logran motivar los equipos de trabajo.

## **EGO**

El problema no es el ego, es la susceptibilidad asociada a él.

Por los egos de su equipo de trabajo, el gerente o el líder tendrán que gastar más o menos el ochenta por ciento de su tiempo a administrar al personal. Durante el veinte por ciento de tiempo restante, podrá trabajar, pensar, crear y controlar.

Y ¿quién se preocupa de mi propio ego de mánager?

Como Deepak Chopra escribió<sup>15</sup>: «El ego no es lo que realmente soy. El ego es mi máscara social; es el papel que juego. Mi máscara quiere complacer. Quiere controlar y se basa en la dominación, porque vive en el miedo».

Liberémonos del ego.

## **LO HE PENSADO MUCHO**

Es raro escuchar a un amigo, a un colega acercarse a ti para darte consejos e iniciar su frase afirmando: «Lo he pensado mucho...».

Esta pequeña frase es mágica porque valora de manera muy sencilla la contraparte. La hace sentir humana, la valora, le llama la atención: «¡Cómo!, ¡pensó mucho en algo mío!».

---

<sup>15</sup> Traducción libre (NDT).

Esta marca de simple respeto permite luego decir cosas fuertes.

Especialmente esta frase es un antídoto contra la superficialidad que nos rodea, contra la indiferencia, contra aquellas personas que hablan de sus vidas a todos los demás, que expresan sus ideas antes de haber terminado de pensar.

Es un alto de dos personas en la orilla del camino.

### **CONSEJOS A LÍDERES PARA TRABAJAR EN EQUIPO**

He aquí algunos consejos:

- Se convence a los demás únicamente de lo que uno mismo está convencido
- No se convence nunca a alguien diciéndole que está equivocado
- Se persuade a los demás solo al usar el libre albedrío de ellos
- Hay que cuidar interpretaciones equivocadas o sesgadas (de ambos lados)
- La calidad de la respuesta depende de la calidad de la pregunta
- Yo avanzo, yo escucho, yo avanzo, yo escucho... paso a paso
- Llevo gradualmente todo el equipo, incluido yo mismo, a abrir su mirada
- Analizo temprano todas las opciones (el abanico de las posibilidades), pues me evitará tener que hacer marcha atrás
- Siempre pienso en la reformulación para asegurar la adhesión

- Me comporto de manera pausada, el exceso de reactividad afecta la claridad
- Actúo en un registro de verdad y transparencia
- Siempre concluyo una reunión, un encuentro, con una lista de acciones, aunque no sean necesariamente las que yo había anticipado

### **MANAGER, LÍDER Y... EDUCADOR**

Recientemente, un director administrativo se quejaba de los ingenieros técnicos.

Decía delante de estos mismos ingenieros: «Hemos organizado cursos de formación dirigidos a ingenieros y parece que no entienden, a pesar de ser los cursos de nivel de la escuela primaria».

¿Cómo explicar a este Director que es su responsabilidad formar sin descanso a todos los que giran en torno a su propia especialidad?

Un gerente o líder que no toma en serio la transmisión del saber es difícilmente legítimo en su propio puesto.

Puede conocer perfectamente su función, pero si no es capaz de transmitir sus conocimientos, no aporta todo lo que la empresa espera de él.

Sin descanso se debe transmitir métodos y conocimientos, para que la cultura corporativa progrese y que las «buenas prácticas» se multipliquen.

Tal director tiene que entender esto para que pueda aportar aún más a la empresa.

### **RECONOCIMIENTO**

Yo tenía un supervisor directo que se jactaba de no felicitar nunca a nadie por el trabajo realizado. Se justificaba diciendo que era por el bien de los empleados, de hecho, cualquier

felicitación implicaría, según él, un aumento en el nivel de exigencia, incluso más allá de lo que el empleado podría proporcionar.

Tuve otro supervisor quien, después de escuchar mis dificultades poco después de mi llegada a un nuevo puesto, trató de ayudarme al mencionar la «teoría del puesto de más». Me tomó tiempo entender que él se refería a una evolución de carrera que llega a un puesto que le queda grande a uno (el puesto de más). ¡Gracias por el apoyo!

Estos dos ejemplos muestran que no sabemos hablar con nuestros supervisados, no sabemos agradecer aquellas personas que dan su tiempo por nosotros, para la compañía.

No sin razón, las gerencias de recursos humanos no paran de insistir sobre la importancia de trabajar «juntos».

### **MANAGERS Y LÍDERES: PENSAMIENTOS**

Cuando haces algo tienes en tu contra a los que quisieran hacer lo mismo, a los que querían hacer lo contrario y a la inmensa mayoría de los que no quieren hacer nada.

«El amo Valmorán, quien no creía en lo que no entendía, y como él no comprendía gran cosa, no creía en nada» (Isabel Allende).

La barbarie está y siempre ha estado a nuestra puerta, no es necesario parecer sorprendidos de su existencia cada vez que su sopro nos estremece.

Tanta agua ha pasado por debajo de los puentes de mi honestidad, de mi incorruptibilidad, de mi amor y de mi fidelidad, que ya no tengo ninguna vergüenza, ninguna debilidad por esconder con vestiduras de hipocresía.

Para resolver problemas complejos, el verdadero líder no utiliza a los demás para su interés personal sino para el bien común.

Despersonalizar sus errores (para ser capaz de superarlos) y también sus éxitos (para tener su ego bajo control).

Hay inconsistencia en el comportamiento de los otros únicamente cuando uno no es capaz de entender la lógica de ellos.

«La sabiduría viene de una combinación de intuición y de ética, de la capacidad de tomar decisiones y de aprender de ella» (Vikas Swarup).

Cuando hablamos, solo expresamos lo que ya sabemos; mientras que cuando escuchamos, nos abrimos a lo que no conocemos todavía.

El problema intergeneracional es que los unos no explican (los «viejos») y que los otros no escuchan (los «jóvenes»).

## CAPÍTULO 6

### **ELECCIONES, OPCIONES Y ALTERNATIVAS**

---

#### **LAS OPCIONES ASUSTAN (1)**

No hay duda, en nuestras vidas, pocas cosas realmente dependen de nosotros. Somos nosotros quienes dependemos de otros, dependemos de eventos que no controlamos, dependemos del azar, de la buena o de la mala suerte.

A pesar de esta situación debemos reconocer que las elecciones, las opciones, las alternativas están en todas partes.

En realidad, ocurre que las opciones asustan, bien sea porque pensamos que no tenemos o porque descubrimos que tenemos demasiadas.

Cuando se trata de resolver un problema o una situación compleja, las opciones tienden a multiplicarse hasta a veces ahogarnos. Hacerles frente, confrontarlas, a veces evitarlas; hace parte del proceso de resolución de problemas.

Si no lo hemos aprendido de niños, tenemos toda la vida para aprender a mantener la mente fría ante alternativas y opciones.

¡De lo contrario, vamos a seguir teniendo miedo de tomar decisiones y pocas veces las que tomaremos serán acertadas!

## **LAS OPCIONES ASUSTAN (2)**

Las opciones asustan... o sea que preferimos no pensar en opciones y ser guiados por nuestra intuición, nuestros instintos, nuestros prejuicios.

¿Cuántas personas están paralizadas, desestabilizadas de cara a cara con la necesidad de hacer una elección?

¿Cuántos grupos de trabajo están bloqueados debido al miedo, miedo de elegir, miedo de no tener éxito, miedo de exponerse?

En realidad, cuando reconocemos que hay opciones en todas partes y en cualquier momento, expresamos mejor nuestra propia riqueza, nuestra capacidad de discernimiento, la calidad de nuestra memoria y de nuestra creatividad.

Tomar consciencia de la importancia de hacer una elección es garante de éxito para cualquier propósito. Sin esta consciencia, el camino será largo, en la oscuridad, sin garantía de llegar al puerto.

Debemos establecer unas «clases de opciones» en todos los equipos de trabajo, porque la familia y la escuela no preparan adecuadamente los futuros adultos.

## **EXPLICAR SUS ELECCIONES**

Todos nosotros por lo general sabemos lo que hacemos y por qué lo hacemos.

Sin embargo, la dificultad suele ser cómo explicar sus elecciones a los demás.

Al escuchar mis conclusiones y recomendaciones, los demás me harán preguntas, me pedirán explicaciones y discutirán mis respuestas. Si no soy capaz de describir mi proceso de decisión, algunos podrían terminar conociendo mejor que yo lo que yo debería hacer o lo que debería haber hecho.

Resolver problemas complejos es un espacio único para explicar las elecciones, las decisiones (o para aprender a hacerlo). En efecto todos los días hay que tomar decisiones y resolver una (pequeña) parte del problema.

En la explicación de la elección, debemos dar su lugar al grupo, aún si la decisión final la toma el mánager.

El porqué de la selección entre opciones y el reconocimiento de la contribución de los demás son dos aspectos claves de la resolución de problemas complejos.

### **INTELIGENCIA (1)**

La palabra inteligencia se compone de prefijo inter («entre») y del verbo lĕgĕre («cosechar, seleccionar, leer»). Etimológicamente, la inteligencia nos ayuda a tomar una decisión, a hacer una selección usando nuestros recursos propios.

La inteligencia no es por lo tanto la que se nos ha inculcado en la escuela, hecha de auto-control, de conocimiento, de racionalismo, de logros personales y de ganancias financieras futuras.

En realidad, la inteligencia es nuestra conexión con el resto del mundo, es la interfaz entre nosotros y nuestros vecinos.

No existe espacio más lleno de inteligencia que aquel donde varias personas, de diferentes horizontes, idiomas, especialidades, religiones, culturas, se unen para resolver un problema, el cual, por la esencia de su enfoque se ha hecho común a todos.

Al revés, ¿cuántos problemas siguen siendo insolubles debido a la ausencia de esta inteligencia que ata entre ellos los seres humanos?

## **INTELIGENCIA (2)**

La inteligencia no es el CI (Cociente Intelectual).

La palabra viene de la palabra latina *intelligentia*, «facultad de percibir, comprensión, inteligencia», a su vez derivada de *intelligĕre* («discernir, agarrar, comprender»).

Por lo tanto, la inteligencia es la capacidad a hacer una elección, una selección.

La inteligencia es multifacética, compuesta de tres aspectos principales según los estudios de la Universidad de Quebec –UQAT-:

- El primero es la capacidad de resolver problemas o de responder a desafíos
- El segundo es la capacidad de hablar y comunicarse
- El tercero es la capacidad de desarrollar y mantener relaciones sociales equilibradas y enriquecedoras

Aquí está la inteligencia necesaria para resolver los problemas, para adelantar procesos de selección de opciones, en el trabajo y en la vida cotidiana.

## **OPCIONES Y EMOCIONES**

Para la mayoría, la emoción es un estado sufrido, no deseado, no voluntario, un trastorno positivo o negativo que viene de lo más profundo de nosotros, independientemente de nuestra voluntad.

Con este concepto, la emoción es mal vista, se asocia a inestabilidad y debilidad.

Sin embargo, los problemas o situaciones complejas no se pueden resolver únicamente de una manera racional, perfectamente estructurada y controlada, sino que también requieren emociones.

Dentro del grupo de trabajo, el compromiso, la motivación, la pasión solo se pueden expresar, transmitir con emociones;

emociones controladas, «razonables», medidas; sí, pero emociones de todas maneras.

El dominio de lo racional desde la escuela hasta la empresa es apenas una utopía, una ilusión, un cebo que nunca ha podido resolver por sí sólo un problema.

Lo racional es el marco (proceso, rigor, disciplina), la emoción es el corazón (respeto mutuo, solidaridad, transversalidad, sentido de pertenencia).

### **PERCEPCIÓN Y OPCIONES**

La percepción se basa en información de nuestros cinco sentidos, nuestras emociones y nuestro conocimiento. No hay selección de opción que no comience con la percepción de algo, con este intercambio entre yo mismo, los demás y mi entorno.

Pasar directamente de la percepción a la decisión es el error más grande en la resolución de problemas complejos. Significa juicios apresurados, críticas perentorias, improvisaciones.

No hay que saltar etapas, sino más bien tratar de entender y analizar su percepción del problema, orientarla hacia el bien común, analizarla en la interacción con las otras partes interesadas, y finalmente, entender.

Comprender no es necesariamente aceptar, sin embargo, el entendimiento mutuo es un factor importante de la convergencia.

Percibir (en profundidad), comprender (en la interacción), aceptar (o no) conduce finalmente a escoger una opción y decidir seguir un camino u otro camino.

## **META Y CAMINO**

¿Por qué queremos siempre llegar tan rápido a la meta? ¿Por qué este desespero cuando el camino no está perfectamente marcado?

El líder y cada miembro del equipo necesitan mantener un ojo en la meta y con el otro elegir su camino para llegar allí. La meta y el camino no pueden confundirse; la una está lejos, el otro está aquí delante de mí, y debe ser construido y reconstruido todos los días.

El camino me da miedo y la meta me tranquiliza cuando solo cuento con mi propio esfuerzo y cuando no escucho a los demás.

El camino es descubrimiento constante: cuando lo recorro con otros, descubro a los demás, me descubro a mí mismo, aprendo la confianza, la paciencia y la tolerancia.

El camino está en el corazón de mis alternativas, de mis decisiones, deseos, alegrías y penas. La meta es simplemente su culminación.

## **OPCIONES Y ALTERNATIVAS**

Para evitar ser aplastado por las dificultades, hay un solo camino: es el de buscar opciones, alternativas.

Esta búsqueda de opciones –el abanico de posibilidades- a veces no da resultados, o sea que, por desgracia, opciones no hay sino una sola.

Sin embargo, la búsqueda de opciones, aunque sin fruto, permitió sacudirse, tomar distancia, aliviar el peso de plomo de nuestra impotencia.

La búsqueda de opciones es como la vida: escuchar, aprender, pensar, analizar, percibir, dejarse inspirar, soñar, pensar en otra cosa, etc.

Haga su lista de opciones.

Haga su o sus elecciones entre estas opciones.

Asuma la decisión porque una elección hecha con sus cinco sentidos, con la razón y con el corazón no puede ser una mala decisión.

**SELECCIONES, OPCIONES, ALTERNATIVAS  
(PENSAMIENTOS)**

«Yo creí percibir en él cierta forma de seguridad que confiere la práctica permanente de la duda» (Clément Benech).

Elegir es dudar. Si nunca dudo nunca tendré opciones entre las cuales podré escoger.

«El enfoque sobre los detalles es muy corriente en los espíritus no científicos los cuales pretenden no dejar nada de lado y dar explicaciones sobre todo» (Bachelard, «Psicoanálisis del fuego»).

La dificultad para escoger viene del miedo a equivocarse.

Dentro de la infinidad de dimensiones que nos rodean, una infinidad de personas habría tomado decisiones todas diferentes pudiendo así determinar la totalidad de las posibilidades (adaptado de Elise Tielrooy).



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Allende, I. (1982). *La casa de los espíritus*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Csikszentmihályi, M. (2016). París.
- Chopra, D. (2016). The-Ego-however-is-not-who-you-really-are-The-ego-is-your-self-image-it-is. Recuperado de <https://quotefancy.com/quote/792188/Deepak-Chopra-The-Ego-however-is-not-who-you-really-are-The-ego-is-your-self-image-it-is>
- Dijksterhuis, A. (2009). *L'éloge du pifomètre*. Recuperado de <http://webinet.blogspot.com/2009/06/eloge-du-pifometre.html>
- de La Fontaine, J. (1968). *Fables de La Fontaine. Séptima fábula del Libro I*. Recuperado de <http://www.la-fontaine-ch-thierry.net/besace.htm>
- Einstein, A. (s.f.). Evolution. Recuperado de <http://www.evolution-101.com/citations-dalbert-einstein/>
- Jarry, A. (1894). *Les minutes de sable mémorial*. París. Recuperado de <http://dicocitations.lemonde.fr/citations/citation-7609.php>

- Ochoa-Cárdenas, H. (2013). *En la adversidad*. Canción. Bello, Antioquia. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FDQHm3poeKE>
- Swarup, V. (S.f.). *Pour quelques milliards et une roupie*. Paris.
- Thomas, K. W. Kilmann, R. H. (2007). *Thomas-Kilmann Conflict mode instrument*. USA: Edition CPP Inc. Recuperado de Internet: <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>
- Vardanega, R. (2011). *Quel ingénieur pour le XXIème siècle*. Paris: Le Point.

## SERIE MEMORIA

ISSN 1692-0368

---

- No. 20 *Educación Media y Educación Superior en la República de la Argentina*. Víctor Mekler, 2004
- No. 21 *Relacionar al estudiante con la vida cotidiana y productiva del país*. Cecilia María Vélez White, 2004
- No. 22 *Consideraciones sobre financiación de la educación técnica en Colombia*. Jaime Niño Díez, 2004
- No. 23 *La Educación Media, un problema de equidad, eficiencia y mucha innovación*. Marta Lucía Villegas Botero, 2005
- No. 24 *Responsabilidad social de la ciencia y la tecnología*. Diálogos con los profesores León Olivé y Nicanor Ursúa, 2005
- No. 25 *Tecnología, política y academia*. Homenaje al profesor Álvaro Tirado Mejía, 2005
- No. 26 *Gestión Tecnológica, Gestión del Conocimiento y Gestión de la Innovación*. Entrevistas a Andrés

- Araujo, Nicanor Ursúa, Anton Borja y Mikel Gómez Uranga, 2005
- No. 27 *Oportunidades para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología*. Jorge Reynolds Pombo, 2005
- No. 28 *El Lenguaje en los contextos de la Ciencia y la Tecnología*. Cruzana Plata de Tamayo, 2005
- No. 29 *El Quijote: de la risa, la crueldad y otros menesteres*. Reinaldo Spitaletta, 2005
- No. 30 *¿Cuál es la coartada para negociar la calidad de la educación tecnológica?* José Marduk Sánchez Castañeda, 2005
- No. 31 *Medellín: ¿de culos o en subida?* Gustavo Álvarez Gardeazábal, 2005
- No. 32 *Marco normativo y regulatorio en las telecomunicaciones*. Carlos Alberto Atehortúa, 2005
- No. 33 *Colombia, conflicto armado, amenaza terrorista y bomba social*. Salud Hernández-mora, 2005
- No. 34 *Tendencias y mercados en las telecomunicaciones*. Alejandro Ceballos Zuluaga, 2005
- No. 35 *De la desertión*. Juan Guillermo Rivera Berrío, 2005
- No. 36 *Enfrentar un terrorismo de 40 años no es fácil*. Álvaro Uribe Vélez, 2006
- No. 37 *El discurso científico desde el análisis del discurso*. Silvia Inés Jiménez Gómez, 2007
- No. 38 Instrumentos portátiles basados en sistemas biosensorísticos para aplicaciones con material

- biólogo Gianni Pezzotti, G., Giardi, M.T., Rea, G., Tibuzzi, A., Lambrea, M, 2008
- No. 39 *Marie Curie o la pasión que teje una existencia.* Sandra L. Jaramillo R, 2012
- No. 40 *La experiencia de la lectura: ¿qué leer y por qué?.* Juan Diego Tamayo ochoa, Rodrigo Zapata Cano, 2013
- No. 41 *Y...¿Por qué periodista científica? Confesiones.* Lisbeth Fog, 2014
- No. 42 *Gardel vive muriéndose de la risa.* Guillermo Zuluaga Ceballos, 2015
- No. 43 *Periodismo científico una especialidad para el siglo 21.* Antonio Calvo, 2016
- No. 44 *Iniciaciones escriturales: Experiencias y lenguaje.* Alejandra cristina moncada acevedo, compiladora, 2017
- No. 45 *Cultura científica y tecnológica para la apropiación social del conocimiento.* Silvia Inés Jiménez Gómez, Lina Yanet Álvarez Estrada, 2018
- No. 46 *Curiosidades alrededor del mundo Parte I.* Ofelia Peláez, 2018

# *Memoria*

Se terminó de imprimir en el Taller de Artes Gráficas ITM,  
en el mes de agosto de 2018.

Las fuentes tipográficas utilizadas empleadas son **Georgia Normal 10**  
puntos, para texto corrido, para títulos **Helvetica Bold** a 12 puntos y subtítulos

**helvetica Bold** a 10 puntos

Medellín - Colombia