

Lecturas Internacionales 1

“Elementos para la Negociación y la Resolución de Conflictos en México”

I. EXPERIENCIAS DE ESCENARIOS EN SHELL, SUDÁFRICA Y GUATEMALA

Durante los últimos 14 años he tenido una vida poco usual, transitando entre el mundo empresarial y el de los activistas. Pasé la mayor parte de ese tiempo en los negocios, los primeros siete años en dos grandes empresas y en una consultora con grandes empresas como Royal Dutch/Shell, Federal Express, y Price Warehouse Coopers.

En mismo periodo he hecho excursión al mundo de los políticos y de las guerrillas, servidores públicos y líderes comunitarios, sindicalistas y clérigos. He tenido el privilegio de trabajar con personas que tratan de mejorar algunas de las partes más desafiantes del mundo, incluyendo a Israel, Irlanda del Norte, Chipre, y Colombia, así como en dos países que han tenido algunas de las transiciones pacíficas más importantes de los años 1990, Sudáfrica y Guatemala.

A lo largo de ambas experiencias me he enfrentado con las mismas interrogantes ¿Cómo podemos cambiar al mundo? ¿Cómo podemos tener una influencia benéfica? ¿Cómo podemos influir sobre el futuro? Aquí me enfoco a hablar en el lenguaje de los negocios. La mejor manera que encuentro para expresar lo que he aprendido es llevarlos a través de estos 14 años y contarles cuatro historias. He escogido estas historias porque explican cuatro lecciones clave que he aprendido, cuatro pasos hacia la respuesta para estas interrogantes. Concluyo con una síntesis de lo aprendido y lo que creo significan para nosotros en el mundo de los negocios que queremos hacer una diferencia en el mundo.

1. La ilusión del control

(...)

2.-Los límites de la separación

Esto me lleva a mi segunda historia a la que llamo “los límites de la separación.” En 1988, después de haber estado varios años en PG&E, recibí un ofrecimiento del departamento de estrategia de la Royal Dutch/Shell en Londres. Para alguien interesado en el gran mundo de las estrategias corporativas esta era una maravillosa oportunidad (...). Lo que más me interesaba es que eran pioneros de una forma sofisticada de enfrentar el futuro, que se centraba en una metodología llamada planeación de escenarios. La idea clave era que no era posible prever o controlar el futuro, y de hecho la presunción que puedes predecir lo que sucedería llevaba a una “visión en túnel” que podría ser fatal. En cambio, su enfoque, era el investigar profunda y ampliamente sobre lo que sucedía en el mundo y luego construir dos, tres o cuatro escenarios sobre como podrían resultar las cosas. Estos escenarios luego se convertían en la base para la exploración de las diferentes opciones de la compañía y las decisiones sobre qué hacer. El énfasis era en la construcción de la capacidad de la empresa de aprender; Shell jugó un papel muy importante en el campo de aprendizaje organizacional. (...)

3.- El poder del compromiso

Esto me lleva a mi tercera historia, “el poder del compromiso.” En 1991, después de haber estado trabajando en la Shell durante tres años, nuestro departamento en Londres recibió una llamada de la “University of the Western Cape in South Africa”. Un grupo de académicos, empresarios y activistas habían escuchado de la metodología de escenarios de la Shell y querían utilizarla para

pensar sobre el futuro de Sudáfrica. Se me eligió para ir a ayudarles y así fue que terminé facilitando lo que fue conocido después como el proyecto de escenarios de Mont Fleur.

El contexto de Sudáfrica es importante para entender la historia. En 1990 Nelson Mandela fue liberado de prisión y la prohibición del African National Congress (ANC) y de otros partidos africanos y de izquierda, fue levantada. Las primeras elecciones multirraciales fueron celebradas en 1994. Así que el proyecto Mont Fleur se celebró precisamente en medio de un período complejo de muchos tipos de negociaciones sobre como realizar la transición del apartheid. Había una serie de negociaciones constitucionales, y también cientos de diversos “foros” en los que conjuntos de múltiples interesados trabajaban en asuntos tales como la salud, el transporte, la educación, la economía, etc.

Durante este periodo nadie estaba en control de la situación y tanto el gobierno como el movimiento de liberación habían llegado a la conclusión de que no podían imponer su solución sobre la otra parte, y que desafortunadamente, era necesaria alguna forma de cooperación.

(...)Mont Fleur era un tipo de foro que tenía la intención de influir sobre el futuro del país a través el desarrollo de un conjunto de escenarios que señalaban como podrían desplegarse los acontecimientos a durante los siguientes años. El proyecto tomó su nombre del centro de conferencias en donde nos reunimos, en las montañas fuera de Ciudad del Cabo. Cuando llegué no conocía otra metodología que la que utilizábamos en Shell, así que esa utilicé en Mont Fleur. Lo que era diferente en este proyecto, no era el proceso, sino el contexto. El trabajo en Mont Fleur no lo realizaban los colaboradores de una empresa, sino un equipo de 22 líderes que venían de organizaciones que cubrían todo el espectro político: activistas comunitarios, políticos conservadores, funcionarios del ANC, sindicalistas, académicos, economistas ortodoxos, dirigentes empresariales, etc. Una de las cosas buenas de trabajar con un grupo como este es que se puede aprender mucho de lo que sucede al escucharse unos a otros, y se requiere menos que un grupo de una empresa de jornadas de aprendizaje y de entrevistar a personas conocedoras para ayudarnos a ver lo que no estamos viendo. Era como si cada uno de ellos tuviera una pieza de un rompecabezas más amplio de lo que es Sudáfrica.

El equipo creó cuatro escenarios:

- *Avestruz* era la historia del gobierno blanco que creía que podría evitar un acuerdo negociado con la mayoría negra, que escondía su cabeza en la arena, y que complicaba finalmente la situación.
- *El pato cojo* mostraba la historia de una transición prolongada en la que el nuevo gobierno está maniatado por compromisos que se hayan introducido en la constitución y, porque “trata de responder a todos pero no satisface a nadie,” no está en posibilidad de responder a los problemas del país.
- *Ícaro* describía lo que sucedería si un gobierno fuerte de mayoría negra llegaba al poder mediante el voto enorme de la población y se embarcaba en un gigantesco programa de gastos que desestabilizaba la economía.

- *El vuelo de los Flamíngos* era una historia sobre como el nuevo gobierno podía evitar los escollos de los primeros tres escenarios y gradualmente reconstruir una economía exitosa.

(...)Una vez que los escenarios quedaron escritos, el equipo organizó una serie de talleres con diversos grupos políticos, empresariales y cívicos, en donde se presentaron las historias y se discutían las implicaciones. Uno de los talleres fue con la dirección del Congreso Pan Africano (PAC), un partido negro radical, y en esta reunión, uno de los miembros del equipo de Mont Fleur, que era el principal economista del PAC, presentó el escenario *Ícaro*. Dijo, "Esta es la historia de lo que pasará si nuestros rivales del ANC, obtienen el poder. Y si acaso no lo hacen, probablemente nosotros los empujaremos hacia ello." Esa provocación llevó a uno de los talleres más productivos que tuvimos. Muchos años después, en 1999, cuando otro miembro del equipo fue nombrado gobernador del banco central, dijo en su discurso inaugural, "Nosotros no somos Ícaro. No hay necesidad de temer que volaremos demasiado cerca del sol." En general, una de las sorpresas más importantes de la Sudáfrica post-1994 es lo económicamente prudente que ha sido el nuevo gobierno. Así que al menos uno de los escenarios –y probablemente los otros también, ha sido una influencia significativa sobre como se desarrolló el futuro.

¿Por qué habrá ejercido este escenario una influencia tan fuerte y amplia? y ¿Por qué se sentía una energía tan extraordinaria y apasionada en los talleres de Mont Fleur? La respuesta es obvia, aunque durante años no la reconocí. Aunque la metodología era la misma que utilizamos en Shell, el propósito era fundamentalmente diferente. Los participantes en Mont Fleur, no eran, a diferencia de los estrategas corporativos, personas que solo trataban de adaptarse al futuro lo mejor posible; se habían reunido porque querían influir sobre el futuro, hacerlo mejor. Estaban jugando en un campo mucho más amplio. Cuando pensamos de manera lógica, una de las razones por la que el futuro es impredecible, es porque podemos influir sobre él. Los miembros del equipo no se veían a si mismos como observadores externos, sino como participantes activos; la mayoría había dedicado sus vidas a luchar por una Sudáfrica mejor. Estaban conscientes de cómo sus pensamientos y acciones tenían un impacto en lo que sucedía a su alrededor –reflexionaban sobre los peligros de sus propias acciones, como fue el caso del economista del PAC que vio los peligros de su propio partido.

El proyecto Mont Fleur me mostró el enorme potencial que tienen los procesos cooperativos entre múltiples interesados para cambiar al mundo. Pero también planteó varias interrogantes. Noté que varios del equipo estaban incómodos con el consenso del grupo y especialmente con el intento de llegar a una visión compartida del futuro que deseaban, tal como se articuló en *El vuelo de los Flamíngos*. Estaban preocupados porque se habían comprometido, que no habían sido leales a sus ideas e ideales, tan importantes para ellos; les preocupaba haber colaborado con el enemigo. Obviamente los sudafricanos habían dado pasos gigantes hacia la reconciliación y la resolución pacífica de sus terribles diferencias, pero siempre me interrogaba sobre qué se requería para que las barreras cayeran aún más. (...)

4.-Cinco minutos que cambiaron la historia

Mi última historia se llama "Cinco minutos que cambiaron la historia"es sobre uno de esos proyectos de escenario cívicos, que dirigimos en Guatemala en 1998–99.

El proceso que utilizamos se basó en el modelo Mont Fleur original, pero mejorado a lo largo de los años. La situación en Guatemala era en cierta manera similar a Sudáfrica y en otras diferente. Guatemala había sufrido la guerra civil más larga y brutal de América Latina, durante más de 36 años en que habían muerto o desaparecido más de 200,000 en su mayoría a manos del gobierno.

Este y las guerrillas habían finalmente firmado un acuerdo de paz en 1996, la sociedad había empezado la difícil tarea de la reconstrucción.

Trabajamos con un grupo de 45 líderes de todos los sectores de la sociedad guatemalteca, secretarios de gobierno, antiguos líderes guerrilleros, oficiales militares, dueños de empresas, dirigentes de universidades, periodistas, dirigentes de movimientos de derechos humanos, alcaldes, estudiantes y otros más. Eran de mayor nivel y mayor diversidad que el grupo de Mont Fleur. Guatemala es el país de América con el mayor porcentaje de indígenas (más de la mitad) y el grupo comprendía a un fuerte contingente de líderes mayas. En la primera etapa del trabajo, la de construcción de escenarios, el grupo se reunió tres veces en el bello lago Atitlán. Los resultados de esta fase eran parecidos a los de Mont Fleur: un conjunto de tres escenarios de lo que podría suceder en Guatemala en los siguientes años:

- “ *La ilusión de la Mariposa nocturna*. El camino de la mariposa nocturna es peligroso; vuela hacia cualquier luz que ve y por lo tanto muchas veces se deslumbra y es quemada. En este escenario, las condiciones económicas no mejoran y no se toma seriamente la diversidad e interculturalidad, así que persiste la discriminación de todo tipo. La reconciliación nacional es superficial, y continúan la polarización y el conflicto social. La gente busca el mesianismo político y el autoritarismo. La inestabilidad laboral y el desempleo se elevan, la cooperación internacional decrece. La economía se caracteriza por el cortoplacismo. Los ingresos fiscales no son suficientes para las necesidades sociales. El espíritu nacional es pesimista, prevalece la mediocridad, el régimen de derecho está ausente y permanece la impunidad. En general el proceso es de cansancio y desgaste para la gente, las expectativas no son respondidas, se desgasta la solidaridad ante agendas egoístas.
- “ *El Zigzag del Escarabajo*. El vuelo ida y vuelta del escarabajo es errático y sin dirección. En este escenario, ocurren avances y retrocesos en la vida política, social y económica. Hay crecimiento económico pero sin igual participación en los beneficios; interculturalidad al mismo tiempo que exclusión y discriminación; y participación ciudadana junto con apatía y falta de representatividad. Crece la degradación ambiental. El estado es incapaz de lograr una verdadera fiscal reforma. La Reconciliación y dialogue coexisten con profundas heridas y temor. En general el patrón es de resultados mezclados sin progreso claro.
- “ *El vuelo de la luciérnaga*. Cada luciérnaga ilumina su propio camino y también el de los demás; juntos un grupo de luciérnagas va deshaciendo la oscuridad. En este escenario, los Guatemaltecos se enfrentan y aceptan su historia y construyen un modelo en el que la tolerancia y la transformación económica crean interculturalidad y eliminan la discriminación. El desarrollo holístico se refleja en una nación con su propia identidad, y con pluralismo, equidad, estado de derecho, y un genuino consenso. Un estado democrático da iguales oportunidades a todos. Un pacto fiscal reduce las brechas entre sectores. La participación ciudadana y la productividad crecen. Un desarrollo sostenido y equitativo crean la reconciliación verdadera y amplían el optimismo.”

Una vez que hubo acuerdo sobre estas historias, comenzó la segunda fase del proyecto, utilizar los escenarios para encontrar a la nación como un todo. En esta fase el trabajo fue diferente del de Sudáfrica, mucho más ambicioso y con un propósito. El equipo utilizó los escenarios no solamente para estimular sino para provocar acciones concretas con la intención de cambiar el futuro de su país. Los miembros del equipo tomaron parte importante en las elecciones nacionales de 1999, sea como candidatos, como redactores de propuestas políticas, como figuras públicas no partidistas; trabajaron en las reformas educativas de las universidades y de l sistema de educación pública, en proyectos de desarrollo local en Quetzaltenango, la segunda ciudad del país

y trabajaron en re-tejer el tejido social desgarrado a través de la multiplicación del proceso de diálogo del equipo con cientos de organizaciones de empresarios, mayas, académicos, ONG, medios de comunicación, militares, de iglesia y de trabajadores. El Proyecto Visión Guatemala, que todavía continúa es un capítulo significativo en la reconstrucción de la Guatemala de la post-guerra.

¿De dónde vino este nivel tan elevado de compromiso por cambiar al mundo? Daré una respuesta micro y una macro. A nivel macro, los convocantes y participantes del proyecto estaban dispuestos, a diferencia de los de Mont Fleur, a tratar de acordar explícitamente no solamente en lo que podría suceder en Guatemala (los escenarios) sino lo que deseaban que pasara (la visión, i.e. el escenario del *Vuelo de la Luciérnaga*); por ello se le dio el nombre al proyecto *Visión Guatemala*. Quizá esto se debió al hecho de que el proyecto se realizó después de la guerra civil y también después de las negociaciones de paz, (en tanto que Mont Fleur se realizó durante las negociaciones) de manera que el tiempo estaba maduro para trabajar juntos, para que se viera que se trabajaba juntos, hacia objetivos comunes. Quizá también se deba a una diferente orientación por parte de los líderes o aún a una diversa orientación mía.

Mi explicación micro para el éxito del proyecto, es que fue logrado durante un episodio de cinco minutos durante el primer taller. En la segunda noche de la reunión, el equipo se reunió después de la cena en un círculo y algunos empezaron a contar historias de sus experiencias y que creían se relacionaban con lo que había sucedido, lo que estaba sucediendo, o lo que podría suceder en Guatemala, es decir compartir su ventana personal hacia las dinámicas de los escenarios trataban de iluminar. Por ejemplo una empresaria, que es una prominente luchadora contra la impunidad judicial, contó la historia de cómo su hermana fue asesinada por los militares y cómo fue de oficina en oficina tratando de saber la verdad, y cómo el primer oficial con el que había hablado, y que había negado todo era el hombre que estaba sentado junto a ella esa noche en el círculo. Así que la gente mostró gran apertura y valor. Así que al principio de la sesión del día siguiente, un hombre que no había hablado la noche anterior, dijo que quería contar una historia, sobre su papel en la exhumación de fosas comunes de la masacre de una aldea. Habló de lo que había sido para él encontrar los cadáveres de niños y mujeres encinta, y de su trabajo con los aldeanos sobre qué debían hacer. Cuando terminó su historia, toda la reunión cayó en un silencio que duró unos cinco minutos. No tenía yo idea de que hacer, así que no hice nada. Algo sucedió durante ese silencio. Una persona dijo después que había un espíritu en la habitación, otra señaló que había habido un momento de comunión. No me considero muy sensible a fenómenos extraordinarios, pero a un volumen tan alto, hasta yo puedo escuchar. Lo escuché entonces.

Creo que el subsiguiente éxito del equipo en realizar el difícil trabajo de ponerse de acuerdo en los escenarios y en la visión y luego de actuar en base a este acuerdo se puede trazar a este episodio. Puedo decir que este fue el momento en el que la voluntad compartida y el compromiso compartido del grupo se hicieron visibles a todos, cuando cada uno supo por qué estaba ahí y lo que tenía que hacer. Varios miembros del equipo se han referido a este episodio como el momento del viraje decisivo del proyecto.

Creo que es fácil entender por qué el equipo pudo lograr un consenso más profundo y real, por qué había un menor sentimiento de haber entregado sus ideales que en el caso de los participantes de Mont Fleur, a través del recuento de sus propias historias. El psicólogo social Solomon Asch ha escrito que el “consenso es válido cuando cada individuo señala su propia relación con los hechos y mantiene su individualidad; no puede haber un acuerdo genuino... a menos que cada uno se adhiera al testimonio de su experiencia y de manera firme mantiene vinculación con la realidad.”

Solamente podemos caminar hacia el futuro juntos, con confianza, si cada uno ha dicho su verdad sobre el pasado y el presente. Otra forma de describir lo que sucedió cuando se contó la historia de las fosas comunes es que *toda* la realidad guatemalteca se mostró visiblemente en la *parte* representada por esa historia. Con esta forma de escuchar, cada historia puede ser escuchada como un holograma, más que solamente como una pieza de un rompecabezas. Varios años atrás, mi esposa Dorothy y yo habíamos facilitado un taller de estrategia para el Sínodo de Obispos Anglicanos de Sudáfrica. Al principio cuando interrogamos sobre las bases de trabajo del taller, un obispo sugirió que nos escucháramos unos a otros con atención; luego un segundo dijo que debíamos escuchar con empatía; y finalmente un tercero señaló que deberíamos escuchar lo sagrado dentro de cada uno de nosotros. La escucha holográfica abre a la posibilidad de esta comunión y unicidad.

Lo que aprendí de esta cuarta experiencia es que tenemos la mayor capacidad de hacer una diferencia cuando nos atrevemos a abrirnos, a exponer nuestras más profundas pesadillas y nuestros sueños más anhelados. El equipo Visión Guatemala tuvo el impacto que tuvo porque estuvo dispuesto a comprometerse con su visión del futuro y rendirse ante ella.

5.-Cómo cambiar el mundo

Aquí pues, está como resumiría lo que he aprendido de las cuatro experiencias. La gente que he encontrado que es más eficaz en cambiar el mundo tiene dos cualidades. Por una parte, está extraordinariamente comprometidas, alma y cuerpo, al cambio que quieren ver en el mundo, a un objetivo más grande que ellos mismos. Por la otra, están extraordinariamente abiertos a escuchar lo que está sucediendo en el mundo, en los otros y en ellos mismos. Mi conclusión paradójica es que para cambiar al mundo tienes que estar comprometido a cambiarlo y dispuesto a escuchar como *quiere* cambiar.

Los sudafricanos y guatemaltecos con los que he trabajado han podido hacer historia porque han vivido esta paradoja. Han tenido el valor de comprometer su vida para realizar los cambios que querían ver. Al mismo tiempo han tenido el valor de encontrarse con otros, aun con sus enemigos; hacer a un lado la ilusión de estar en control; ir más allá de la separación; de rendirse al proceso. Es a través de mantener esta doble intención que han podido ayudar a que nazca un mejor futuro. En la superficie las dos intenciones están en contradicción, pero a un nivel más sutil y profundo, no lo están. Martin Buber lo expresó perfectamente cuando escribió: libre es el hombre que desea sin capricho. Cree en lo actual, es decir, cree en la asociación de la realidad dual, yo y tú. Cree en el destino y también en que lo necesita. No lo guía, lo espera. Debe ir hacia él sin saber donde lo espera. Debe ir adelante con todo su ser: eso sí lo debe. No sucederá como su voluntad lo ha pensado; pero lo que desea solamente sucederá si se resuelve a hacer aquello que puede desear. Debe sacrificar su pequeña voluntad, que es no-libre y dominada por las cosas y instintos, ante su gran voluntad que se aleja del ser determinada para encontrar el destino. Ahora ya no interfiere, pero tampoco solamente deja que las cosas sucedan. Escucha lo que va creciendo, al camino del Ser en el mundo, no para ser llevado por él, sino para actualizarlo en la forma en la que él, al necesitarlo, quiera ser actualizado por él, con el espíritu humano y la necesidad humana, con la vida y la muerte humanas. El cree, dije, pero esto implica que encuentra. (...)

6.- Dónde empezar

Esto me lleva al final de mi charla y al punto final, que es sobre dónde hay que empezar si quieres cambiar al mundo. Podrán ver que la conclusión a la que he llegado, implica que mi capacidad de cambiar al mundo depende de mi nivel de desarrollo personal: mi sentido de mi propia vocación y de mi compromiso con ella, la amplitud de mi visión y sentimiento, etc.

Así que otra forma de interpretar mis cuatro historias es que las llaves para cambiar al mundo estaba siempre ahí, tanto en PG&E como en Shell, tanto en Sudáfrica como en Guatemala, pero que era yo demasiado inmaduro para verlas. Una manera más positiva de decirlo es que mi capacidad para lograr que se realice el cambio en el mundo ha crecido conforme he crecido. (...)

Terminaré con la historia de un rabino quien, como yo, salió a cambiar al mundo. Vio que no tenía muchos resultados, así que trató de cambiar a su país. Esto también era demasiado difícil, así que trató de cambiar su barrio. Cuando no tuvo éxito ahí, trató de cambiar a su familia. Aún eso es más fácil decirlo que hacerlo, así que trató de cambiarse así mismo. Luego sucedió algo interesante. Cuando se había cambiado a sí mismo, su familia cambió, y cuando su familia cambió, su barrio cambió. Cuando cambió su barrio, cambió su país. Cuando su país cambió, cambió el mundo.

Así que ya saben donde empezar. Muchas gracias.

Adam Kahane es socio de GENERON, una compañía consultora internacional que ayuda a sus clientes en la detección y capitalización de oportunidades detectadas. Su trabajo promueve la formación en estrategias basadas en los diferentes escenarios, creación de nuevas iniciativas económicas y la generación de desarrollo del liderazgo. Están comprometidos con el servicio a líderes cívicos y corporativos que aspiran no sólo a adaptarse al futuro, sino también a darle forma para mejorarlo.

Esta plática fue presentada a la Fast Company Real Time Conference en Orlando, Mayo 2000. Se puede localizar a Adam en Generon, 900 Cummings Center, Suite 312U, Beverly, Massachusetts 01915, USA; teléfono (978) 232-3500 ext. 30; fax (978) 232-9055; e-mail kahane@generonconsulting.com.

Copyright © GENERON Consulting, 2000; publicado con permiso. Para pedir permiso de reproducción, almacenaje en sistemas o transmisión de este documento mediante cualquier medio, electrónico, mecánico, grabado u otro, por favor contactar a GENERON.