



# CAPACIDADES DEL **LIDERAZGO** EN LA **NUEVA** **ECONOMÍA**

por Dr. **Oscar Mink**  
University of Texas at Austin

Compilación:

**Rogelio Carrillo Penso**

Nuestro reconocimiento a **Arturo Inda Cunningham** y a  
**inThinking / Deming Network** por facilitarnos la versión inédita de este trabajo.

## 1. INTRODUCCIÓN

La **Ironía**, y su majestuoso socio, la **humildad** —son dos de los elementos claves en el repertorio emocional de los líderes exitosos. Hoy en día, este es uno de los temas principales —desarrollar el repertorio emocional e intelectual de los líderes en la **ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO**.

Si llevamos este conocimiento fuera de las fronteras nacionales y nos hacemos la siguiente pregunta, ¿cómo podemos —todos nosotros— aferrarnos a los matices éticos, ambientales o intelectuales de este mundo incrementalmente complejo, cuando somos incapaces de predecir el resultado de unas simples elecciones, como sucedió en las recientes elecciones presidenciales de Estados Unidos?

Hay un segundo aspecto que los líderes de la **NUEVA ECONOMÍA** deben aceptar: ya nada, nada será fácil; “nunca” es una palabra que ha desaparecido del diccionario, e “imposible” es solo un sarcasmo pasajero para un ingeniero químico trabajando en un laboratorio de investigación lleno de aparatos arcaicos, que ninguno de nosotros podría saber ni para que sirven.

¿Cómo podemos dar significado en un mundo donde la información no solo abunda, sino que nos ataca desde todos los frentes? ¿Cómo podemos encontrar una aguja específica en una montaña de agujas?

## 2. EL MITO DE LAS HUELLAS DACTILARES

La **comunicación** es el tercer tema principal para los líderes en la **NUEVA ECONOMÍA** —cómo conectarse. Como líderes, ¿cómo podemos transmitir un **significado**, describir el **contexto** de las cosas, refrescar las **relaciones** y generar **acción** en momentos cuando muchas de nuestras estructuras sociales, políticas y espirituales lucen incapaces de apoyar esos esfuerzos?

El mundo del futuro —en especial para aquellos que deciden extender la mano y tomar la iniciativa de ser líderes— no va a ser ni sencillo, ni claro, ni predecible. Definitivamente, no estamos cómodamente insertados en la Era de la Información, en la Era del Conocimiento, o en la **NUEVA ECONOMÍA**.

Para nosotros son solo las 12:01 de la medianoche en el día 1, y ni siquiera hemos subido la Santamaría.

## 3. EL EFECTO PINBALL

El término “**EFECTO PINBALL**” fue acuñado por James Burke, un científico británico quien intenta de describir la compleja y dinámica maraña en la que vivimos hoy —**causa y efecto no son lineales y tampoco están cerca en el tiempo y en el espacio**. Todos los eventos están interconectados, pero no en una línea causal predecible. Entre otras cosas, Burke comenta: “en el futuro cercano, la velocidad de los cambios será tan alta que pretender que un humano se especialice en una sola disciplina estará tan fuera de moda como escribir con una pluma de ave sobre un pergamino.



En forma incremental los líderes necesitarán ser expertos en manejar los caprichos del **EFEECTO PINBALL**. Llámelo como quiera: temperamental, ecléctico, impredecible, terco, o inesperado. La **Teoría de los Sistemas Adaptativos Complejos** que está emergiendo de un amplio campo de estudio implica que la especialización ya no es la opción para sobrevivir que era hace una o dos décadas. Tratemos de entender el **EFEECTO PINBALL**.

Pinball se juega en una superficie plana o multi nivel del tamaño de una pizarra pequeña. Tiene multitud de luces que prenden y apagan, y palancas que hacen que la bola rebote de un lado a otro en forma incoherente; es lo que los científicos podrían definir como un “evento de horizontes infinitos.” Dentro de ese pequeño mundo cubierto de vidrio, la bola puede hacer de todo —no hay ángulos fijos, no hay movimientos predecibles, ni secuencias planificadas— En la parte de afuera de ese ambiente, está un jugador apretando botones, activando palancas, gritando, golpeando y empujando la máquina, tratando de influenciar el movimiento y destino de la bola con su “lenguaje corporal.”

Pinball es totalmente diferente de un juego de video. En un videojuego todo es conocido, todos sus movimientos son finitos, predecibles; porque cada uno de ellos ha sido programado por el fabricante. Todo lo que uno necesita hacer para ganar en un videojuego es aprender la secuencia del programa —la forma como el desarrollador lo programó. Aprender en qué punto específico el malo va a saltar de detrás de una columna para así estar preparados para atacar nosotros. Es un simple pero gigantesco juego de memoria —no un juego de concentración.

Hace no más de 12 meses, el último fabricante mundial de juegos de Pinball cerró sus puertas. El progreso los dejó atrás, ya no habrá más máquinas de Pinball. Bienvenidos al futuro —un juego donde el único riesgo es olvidar en qué parte del juego estamos y qué tenemos que hacer ahora.

Esto nos lleva a considerar los temas en los que nos debemos concentrar hoy en día:

- **INFORMACIÓN:** Contrario a las creencias generalizadas del mercado, la “universalidad” de la información —su completa ubicuidad espacial y temporal— implica que en lugar de transformarse en un “commodity” valioso, la información está en realidad perdiendo valor a una velocidad sorprendente.
- **CONTEXTO:** La palabra “contexto” viene de la raíz griega que significa “tejer.” Es el proceso de enlazar el lenguaje y la historia para dar significado. La **NUEVA ECONOMÍA** es, en la práctica, un entorno libre de contexto.
- **SIGNIFICADO:** ¿Cómo lucirá “Significado” en la **NUEVA ECONOMÍA**? ¿Cómo podemos hallar esa aguja en particular en una montaña de agujas? ¿Cómo podemos describir una idea, un producto, o un servicio en un entorno donde significado compartido, lealtad gerencial, y lealtad a la marca están rápidamente transformándose en una ilusión? El término “significado” viene de raíces indo-europeas replicada en casi todos los idiomas occidentales, y quiere decir: “pensar, recordar”.
- **RELACIONES:** Aquí es donde está la clave, las oportunidades en la **NUEVA ECONOMÍA**. En un entorno dinámico y fluido, los líderes efectivos necesitan **información**, necesitan estar en capacidad de crear **contexto** alrededor a esa información; esto a su vez da **significado**, la materia prima de la comunicación. Estas tres cosas —información, contexto y



significado— son las herramientas usadas para crear y nutrir un alto nivel de capacidad relacional en las organizaciones. Por esto quiero decir relaciones que sean útiles a todos los interesados *stakeholders* en el mundo de **TRIPLE PROPÓSITO EMPRESARIAL** *Triple Bottom Line*.

¿Qué sentido encontramos para estos cuatro elementos: información, contexto, significado y relaciones?

## 4. INFORMACIÓN

Juguemos Pinball.

En 1854, Inglaterra estaba inmersa en una guerra particularmente sucia y sin sentido con Rusia, en Crimea. Veinte años antes, el científico suizo Alfred Nóbél, inventor de la dinamita, había sido contratado por el gobierno ruso para encontrar una forma que permitiera utilizar su poderoso explosivo en el mar. Trabajando en unas instalaciones llamadas poéticamente Fundación Mecánica Coronel Ogarev, Nóbél inventó la mina de erizo —una bola de plomo plagada de agujas que flotaba amenazadoramente unos metros por debajo de la superficie del mar, y que hemos visto en innumerables películas de submarinos.

Los rusos se entusiasmaron con el trabajo de Nóbél y con mayor entusiasmo aún desplegaron su invento como arma defensiva en Crimea, minando los puertos y forzando así a la flota británica a anclar mar afuera, en lugar de arriesgarse a atacar tierra firme.

Desafortunadamente, 1854 fue un año de muy mal tiempo en Europa. El Gran Huracán, de noviembre de 1854 virtualmente destruyó la flota británica y la mayoría de sus suministros, dejando a las tropas en tierra muy mal equipadas para el asalto; pero al igual que en Gallipoli 60 años después, esto tuvo poco impacto en los generales, quienes de todos modos enviaron a sus hombres al ataque.

Veamos el caso de Florence Nightingale, una enfermera que en esos días estaba tratando a los enfermos de Cólera en un hospital en Inglaterra. Florence supo de las terribles condiciones de las tropas en Crimea, e inmediatamente renunció a su empleo, partiendo para el campo de batalla una semana después.

Al llegar descubrió las atroces condiciones en que se encontraban los hospitales de campaña: un médico por cada 250 pacientes; sin medicinas ni vendajes; sin anestesia; el Cólera y la Diarrea arrasaban; no existían ambulancias y los médicos recomendaban que los enfermos se dejaran crecer los bigotes y fumaran como una manera de “filtrar” las enfermedades.

El reporte de esta situación está contenido en un informe de 1.000 páginas que Florence Nightingale entregó al Gobierno una vez terminada la guerra. Nightingale era una líder extraordinaria, bien **versada** en los principios de investigación y en la importancia de tener data sólida. Al mismo tiempo, tenía una **mente abierta** para desarrollar una visión **contextual** acerca de la transmisión de enfermedades, y **carisma** suficiente para saber darle **significado** en sus escritos, conferencias y acciones. Finalmente, era capaz de construir **relaciones**.

Seis meses después de llegar, la tasa de mortalidad de las tropas británicas había bajado de 44% a 2%, no por la cesación de las luchas —de los 18.000 soldados que murieron en la guerra de Crimea, menos de 1.800 (10%) murió por causa del enemigo— el resto murió por causa de enfermedades totalmente prevenibles.



Cuando el informe de Nightingale fue leído en el Parlamento, la furia resultante tumbó al Gobierno.

Pero también impresionó a un filántropo suizo de nombre Jean-Henri Dunant quien creó la Convención de Ginebra y en 1895 fundó la Cruz Roja Internacional.

## 5. EL TRIPLE PROPÓSITO DE LAS EMPRESAS

El término “**TRIPLE PROPÓSITO EMPRESARIAL**” Triple Bottom Line está comenzando a surgir frecuentemente en las organizaciones que están en busca de estrategias que les permitan responder a las presiones del cambio en la **NUEVA ECONOMÍA**.

El **TRIPLE PROPÓSITO** enfatiza tomar en cuenta a **utilidades, vínculo social, y responsabilidad ambiental** en el proceso de toma de decisiones de los negocios. Tradicionalmente, las organizaciones se han concentrado —y solo reportan— un solo propósito fundamental: **Utilidades** (retorno sobre la inversión).

En el mundo reestructurado, post-moderno, outsourced, descentralizado y sub-contratado de la **NUEVA ECONOMÍA** eso ya no funciona, por varias razones:

- Mientras la cantidad de información disponible aumenta exponencialmente, en la misma forma crece la responsabilidad organizacional. En el ciberespacio —literalmente, Ud. no puede ocultar nada.
- A medida que los gobiernos del mundo se retiran de una gama importante de actividades para ejercer un nuevo rol más pasivo, se crea un poderoso vacío que parece está siendo llenado por Organizaciones No Gubernamentales (ONG): la Cruz Roja, Greenpeace, Think Tanks, Foros de Negocio, la iniciativa de Davos, y otros que se transformarán en los reguladores *de facto* de la actividad social.
- La **moralidad lineal** de grupos de empleados, accionistas y clientes ya no se da por sentada. Los individuos ya no tienen dificultad para tener varios juegos paralelos de ética en forma concurrente: por ejemplo, un joven profesional en un target demográfico deseable, aplicará estándares completamente distintos de juicio moral para, por decir, el robo de software y el vandalismo ecológico.
- El Downsizing de organizaciones e instituciones, considerado bajo la óptica de la teoría estándar de sistemas, trae como resultado un problema de **“umbrales” y fronteras** Gotas de Conocimiento: EcoSistemas Gerenciales. ¿Quién responde por una falla de energía?

La generación de electricidad en Victoria, Australia, es un buen ejemplo: precios bajos subsidiados para los consumidores, envejecimiento de los equipos, y el uso de carbón de baja calidad, será penalizado al producir niveles inaceptables de emisión de CO<sub>2</sub>; vendedores independientes de energía, y una extensa cadena de comercialización con mayoristas y distribuidores en una estructura de servicio donde el precio de la electricidad puede saltar de \$ 0.50 a \$ 5.000 la unidad si un solo generador se paraliza en el momento inadecuado.

Los problemas fronterizos (¿quién responde?), crean incertidumbre y desconfianza. El costo del seguro sube, probablemente también aumenten los problemas legales, lo que



lleva a un aumento en la gerencia de riesgo. La opción que se nos presenta es: **competencia o colaboración.**

- En la medida que la Internet se consolida, el énfasis de los negocios se desplazará incrementalmente **de manufactura y producción a conexión y distribución.** La logística pasará a ser un tema central, lo que no ha sido totalmente reconocido como tal en la apresurada carrera hacia el comercio electrónico.

Para ponerlo en palabras sencillas, en las últimas tres décadas la gerencia de logística se ha dedicado a crear extensas y robustas cadenas de suministro con poca tolerancia por el error. En la Era de la Internet, la lógica del comercio electrónico (e-Commerce) permite que compremos de suplidores en cualquier arte del mundo; pero estos bienes tienen que ser entregados. Así, que en lugar de ir a un centro comercial y comprar 20 productos, hoy 20 camionetas, motocicletas, minivans o camiones llegan a mi casa a entregar los productos que he ordenado; un sistema con un gran nivel de desperdicio, intensivo en energía, y altamente vulnerable al error, como se puso en evidencia en las últimas Olimpiadas donde los tickets vendidos por dicho sistema fueron a parar quien sabe a dónde.

Estos son solo tres ejemplos del tipo de pensamiento que influenciará a los líderes en la próxima década.

Las soluciones para los temas planteados no residirán en la esfera de los procesos organizacionales y sus estructuras tradicionales, sino en los otros elementos del **TRIPLE PROPÓSITO: Conexión Social y Responsabilidad Ambiental.**

Por Conexión Social queremos decir que una organización —y su liderazgo— necesitan estar conectados a sus integrantes (constituyentes) en muchos niveles. Significa que debemos repensar lo que representa el término: Comunidad. En la actualidad, asumimos que una comunidad es un sencillo sistema mecanístico **Gotas de Conocimiento:** Pensamiento Sistémico y Sistemas Pensantes, que puede ser creado y manejado con las herramientas adecuadas; como gerencia de riesgo, relaciones públicas o publicidad. Una comunidad es algo de mucha mayor complejidad y necesitamos comenzar a desarrollar modelos que nos permitan tratar con sus complejidades.

Estos modelos estarán basados en:

- **LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES ABIERTAS:** La idea que existe una relación cualitativa entre el conjunto de valores individuales y el desempeño organizacional.
- **LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS ADAPTATIVOS:** Los sistemas complejos se generan solos y se organizan solos **Gotas de Conocimiento:** R. Ackoff / M. Wheatley y lo más que un gerente puede hacer es crear un ambiente en el cual sus propiedades emergentes **Tip de Conocimiento # 37** El 123 de Gerencia Sistémica puedan ser conocidas y valoradas.
- **LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS VIVIENTES:** Que enfatiza la necesidad de la diversidad, redundancia, e interdependencia de los sub-sistemas en una ecología. **Gotas de Conocimiento:** Los EcoSistemas Gerenciales.
- **LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS** aplicada al comportamiento organizacional **Tip de Conocimiento # 22:** Conociendo los diferentes tipos de Sistemas —Comprender su estado actual, visualizar el futuro y

desarrollar caminos y acciones que ayuden a las organizaciones a moverse hacia esa Visión. Tip de Conocimiento # 33: El Mapa Estratégico

## 6. EL CONTEXTO -TULIPMANÍA

Juguemos Pinball.

Estamos en 1657 y un virus botánico mutante emerge en los campos de tulipanes de Holanda. Este virus es, en términos humanos, un virus beneficioso porque los tulipanes adquieren colores y diseños que nunca han sido vistos. Los consumidores se interesan en las nuevas variedades de color, comenzando a aumentar de valor.

Pronto lo que era un pequeño mercado se transforma en uno grande. La especulación con los nuevos bulbos de tulipán comienza a ser una actividad legítima. Se instala una bolsa de intercambio de tulipanes y se crea un mercado de valor a futuro de los bulbos. Especuladores y gente común se apresuran a montarse en el nuevo tren. Un solo bulbo del tulipán "Semper Augustus" puede llegar valer hasta 50.000 guilders —varios millones de dólares.

Durante tres años la TulipManía reina en Holanda, generando un desarrollo económico sin precedentes que comienza a irradiarse a otras industrias y empresas; mientras ríos de dinero entran en la economía holandesa desde diversos puntos del planeta. El intercambio y la producción de tulipanes alcanza el 5% de PTB, una cantidad considerable

Y entonces la burbuja se rompe, como sucede siempre.

Hace 500 años esta hubiera sido la catástrofe del milenio, un traspie financiero con capacidad para destruir la nación. Hace 300 años, estos eventos se repitieron en las indias orientales en el famoso fiasco que acuñó el término financiero "burbuja." Desde entonces, la fluctuación incontrolada de los mercados financieros, debido al calentamiento de la inversión y capitales golondrina se han tornado en eventos con frecuencia centenaria en lugar de milenaria.

En la segunda mitad del siglo pasado estos eventos estaban sucediendo con tal regularidad que el término "corrección" apareció —como si todo esto fuera planificado y predecible. En los próximos cinco años, estos eventos aumentarán su frecuencia, hasta el punto que veremos altibajos significativos con frecuencia anual, con picos mensuales menores pero no por ello menos violentos.

En la última década, el promedio Dow Jones experimentó una fluctuación diaria que superó significativamente la gran depresión de 1929, en por lo menos 50 oportunidades. Solo en 2000, el NASDAQ experimentó estas fluctuaciones ocho veces. En el mismo período, el ASX (Australia) experimentó 30 fluctuaciones de este tipo.

Por otra parte, hemos visto industrias nacer virtualmente de la nada. En 1999 la energía alterna en New South Wales, Australia, creó más puestos nuevos de trabajo que la Tecnología de la Información o el turismo. Una industria de \$ 8 mil millones emergió de la nada.

¿Qué estilo de pensamiento es el apropiado para estos ambientes tan volátiles? **Los líderes necesitan un alto nivel de complejidad mental.** La mayoría de las veces —ciertamente en la arena política, y también en los ambientes organizacionales— escogemos y recompensamos



líderes que no tienen la complejidad mental necesaria para tratar con **SISTEMAS ADAPTATIVOS DINÁMICOS**. No estamos diciendo que no sean inteligentes —pueden ser muy inteligentes y con frecuencia muy experimentados. Lo que estamos diciendo es que recompensamos y fomentamos los enfoques cortoplacistas.

En términos de habilidad cognitiva, hay cuatro tipos principales de pensadores en la alta gerencia de nuestras organizaciones.

- Pensadores **DECLARATIVOS**: **A = A**
- Pensadores **ACUMULATIVOS**: **A + B = C** Porque siempre ha sido así
- Pensadores **LINEALES**: **A → B → C** porque es una cadena en una serie de eventos en línea.
- Pensadores **SISTÉMICOS** / **PROCESADORES PARALELOS**: **A → Z** vía **G, B y M** porque los patrones del sistema operan de esta forma.

La **NUEVA ECONOMÍA** exige pensamiento sistémico o de procesamiento paralelo en los líderes: personas que pueden detectar patrones, relaciones y la interacción entre sistemas. En un ambiente de cambio rápido y poco estable, el pensamiento declarativo o acumulativo no solo lleva al desastre, **sino a repetir los desastres**.

Un aspecto crucial de la **NUEVA ECONOMÍA** es que la data se comporta en formas diferentes. Lo que Ud. una vez creyó que sabía, a lo mejor hoy ya no aplica.

## 7. UN EJEMPLO

Volvamos a la Elección Presidencial de 2000 en Estados Unidos. Por 30 años la data de salida en las mesas de votación nos proveyó de información que podía ser utilizada para una simulación computarizada de los resultados electorales. Esta vez, el modelo falló. Falló dramáticamente —la exactitud en la predicción que había sido programada en el sistema por tres décadas se evaporó y no había un sistema alternativo que pudiera tomar su lugar. Esa es una de las cosas que tiene estupefactos a los Estados Unidos— no solamente “cómo fue que nos equivocamos”, mucho más que eso, existe una carencia total de comprensión sobre qué tipo de pensamiento debía ser aplicado, en lugar del tipo declarativo o acumulativo que veníamos utilizando en el sistema de medición tradicional.

## 8. SIGNIFICADO

Literalmente— el cielo se está cayendo.

El efecto invernadero, que evita que la energía del sol se refleje y de esa forma caliente las regiones atmosféricas inferiores, no es algo desconocido para nosotros. La otra cara de la moneda, una que solo salió a relucir hace dos años ante la comunidad científica, es que a medida que los niveles atmosféricos inferiores se calientan, los estratos atmosféricos superiores se enfrían, porque menos energía radiante atraviesa la capa de dióxido de carbono y gases que conforman el llamado efecto invernadero. ¿El resultado? Enfriamiento de los estratos superiores de la atmósfera —y su consiguiente encogimiento. En los últimos 30 años, el extremo exterior de la atmósfera (de unos 30 kilómetros de altura) ha bajado 5 kilómetros.



Pronto no tendremos que viajar al espacio exterior —este vendrá a nosotros.

Estamos comenzando a notar el impacto que del calentamiento global es una cantidad de frentes:

- Un aumento de las anomalías climáticas como inundaciones, huracanes, etc. Doce de los quince desastres naturales más costosos en la historia de los seguros desde 1650, han ocurrido en la última década.
- Un aumento general en las temperaturas; ocho de los 10 últimos años han sido los más calurosos registrados en la historia.
- La destrucción acelerada del Great Barrier Reef que protege a 17 naciones insulares, unos 50 millones de personas. Aproximadamente 40% de las grandes barreras de coral se han blanqueado en forma irrecuperable en los últimos 30 años.
- Un cambio significativo en los patrones pluviales en el hemisferio sur, de lluvia en primavera y otoño a lluvia en verano e invierno, con un impacto importante en la agricultura. Un conjunto de modelos, incluyendo una replicación climática de CSIRO nos dice que solamente en Australia, podemos esperar un aumento de 150% en problemas climatológicos extremos.

¿Qué nos dice esta información? ¿Cómo podemos crear un contexto que le dé significado? ¿O estaremos dispuestos a ignorar su relevancia hasta que se haga tan obvia que pasemos directamente de la negación a la culpabilidad? Tal como ha sido el caso, tanto en Australia como en Estados Unidos en relación a los precios del petróleo.

## 9. MÁS SIGNIFICADO

Otro ejemplo de la dificultad de ofrecer significado son las limitaciones que impone la llamada Moore's Law. La tecnología basada en el Silicón, que produce los Chips que constituyen la base de procesamiento de las computadoras está llegando rápidamente a los límites de lo posible. El espesor de las capas en los chips, el tamaño de las "puertas" de los transistores, el aumento creciente de los costos de producción y las complicaciones fractales de fabricar y probar esos niveles microscópicos, sugieren que esta industria no será viable en la forma como está constituida hoy, más allá del año 2017.

En este momento ya los fabricantes de chips están sufriendo problemas significativos con "fallas fractales" —los problemas que ocurren en un chip defectuoso no emergerán sino varias generaciones de chips después. Hay intentos de corregir este problema diseñando máquinas que se construyen a sí mismas, pero los costos involucrados lucen astronómicos. En los últimos cinco años, el costo de instalar una planta manufacturera de chips ha aumentado 400%. Tres mil millones de dólares pueden hoy en día, a lo sumo, hacer que una planta inicie operaciones.

## 10. RELACIONES

Notarán que no hemos mencionado historias de empresas victoriosas, lo hemos hecho en forma deliberada —y no porque no hayan ejemplos de líderes que hayan afrontado los retos de la **NUEVA ECONOMÍA**. Hay cantidad de ejemplos— y estamos seguros que ustedes habrán oído de algunos de ellos.



Tenemos la tendencia a imitar y replicar el éxito —copiándolo. El ansia de copiar es uno de los mayores impulsores de las grandes consultoras hoy en día, y nos arrastra a la trampa de replicar y repetir en lugar de pensar —un pobre sustituto a lo que hemos estado tratando de transmitir en este trabajo: **compartir información**, usarla para **crear contexto**, **comunicar el significado** que emerge, y **construir relaciones** que puedan ayudarnos a repetir el ciclo.

En mi profesión como Sico terapeuta y en mis trabajos con personas heridas o con problemas, oía a veces como algunos de mis pacientes admitían haber llegado a límites extremos de maldad; pero el verdadero terror siempre se manifestaba en sus ojos y sus rostros cuando comenzaba su curación y eran forzados a contemplar lo bueno que existía en su interior —ese era el momento de mayor temor.

Sorprende a veces ver como en el lado oscuro de la amistad y la igualdad, late el deseo de rebajar o penalizar a aquellos que se destacan demasiado. Desde las últimas Olimpiadas he oído de intentos para romper esta tendencia, un deseo —en casi toda la nación— de aceptar que sí existen condiciones para la excelencia dentro de nosotros.

La Psiquis de una Nación es algo enormemente complejo. En Australia, por ejemplo, el hecho que tanta gente joven crea en sí misma en lugar de sentirse dependientes, constituye un poder increíble. Las Olimpiadas Especiales han sido una experiencia extraordinaria y reveladora, y una prueba de lo que puede lograr un individuo cuando asume la responsabilidad por sí mismo y por el logro de sus sueños. Muestra de ello es el comentario de Sandy Blythe, un jugador de Basket en silla de ruedas: **Cuando todo acaba —siempre queda el futuro.**

Envidio algunos países cuando constatamos en ellos lo que los expertos en desarrollo organizacional y los agentes de cambio sueñan —ese “estamos en la cúspide.” Son auténticos casos de estudio porque llegados a la horqueta en el camino encontramos que la energía está allí, en los medios, en la gente, en las instituciones. Las fuerzas políticas todavía no comprenden lo que está pasando, pero ellas han demostrado ser notoriamente lentas en todos los países.

El reto para los líderes es mirar hacia adelante, hacia el nuevo Milenio, en lugar de quedar atrapados en el siglo que termina. Como lo escribió el poeta E. E. Cummins —*Oigan, existe todo un universo a nuestro lado— ¡Vamos!*

¿Cómo aprovechamos el ánimo de la gente? Como líderes, ¿Cuáles son las destrezas que necesitamos, las perspectivas que podemos desarrollar, las respuestas que podemos articular que pueden llevar a una Nación hacia adelante? ¿Dónde está el arrastre que establecen la lógica y los valores? ¿Dónde y a qué decir: ¡No!? ¿Dónde están los puntos de apalancamiento? ¿Dónde está esa materia prima de la cual podemos construir significado compartido acerca de nuestra situación y nuestras ambiciones?

## 11. RELACIONES E HISTORIAS

Usamos narrativas e historias para ilustrar nuestros argumentos, no porque sean bonitas, sino porque ellas son esenciales para los estrategas en el mundo actual. Una narrativa es una herramienta que incorpora implícitamente todos los puntos que hemos ido estructurando en este trabajo:



- **INFORMACIÓN** —Incluye tanto la información obtenida como la compartida;
- **CONTEXTO** —un mundo en si mismo, o un ambiente en el cual la información es puesta a prueba en una simulación que nos permita probar hipótesis (igual que una simulación en computador, pero costando billones de dólares menos)
- **SIGNIFICADO** —un nuevo tipo de comprensión del que cuenta la historia y de su mundo, que emerge de la narrativa;
- **RELACIONES** —la historia tiene individuos —gente— mientras que la simulación, o la base de datos, o el Balance solo se componen de números.

La gran incertidumbre —y la gran elección— en el Día 1 de la Era de la Información, es si la información realmente tendrá valor.

¿Estaremos viviendo en un entorno donde aquellos capaces de convertir data en información con la exactitud y velocidad requeridas podrán realmente construir sus empresas alrededor de esa ventaja competitiva? ¿Un mundo de barreras, limitantes y portales que son la versión electrónica de una Rockola? ¿Un mundo donde la información —esto es: **significado** y la capacidad construir **relaciones**— estará controlada por unas pocas organizaciones en lugar de por mucha gente?

O viviremos en un mundo donde todo —absolutamente todo— es conocido y está disponible; donde todo está interconectado y siempre existe la forma de averiguar lo que necesitamos saber. Un mundo en el cual las barreras y las fronteras ya no tienen sentido por su inclinación a filtrar grandes cantidad de energía e información.

Para fines del año próximo, los investigadores en Houston habrán construido y probado la primera supercomputadora nanotecnológica ultra rápida. Ya han construido y probado exitosamente switches moleculares que utilizan determinados tipos de corriente para que se disparen y se rearmen. Sus primeros Chips Moleculares serán algo grandes —1.000 moléculas agrupadas— pero eso es 1.000 veces más pequeño que el transistor de silicón más pequeño que existe hoy en el mercado.

Un chip de silicón tradicional —un procesador Pentium, por ejemplo— tiene hasta 30 niveles litográficos separados. Toma casi un mes “madurar” un chip. Con electrónica molecular, Ud. puede fabricar los transistores *in vitro* —todos los requerimientos del año de una sola vez; pero lo más sorprendente de todo es que cuando esta tecnología esté disponible, en unos 10 años, ya no será novedosa. Se piensa que cualquier persona con conocimiento y un equipo básico estará en capacidad de construir sus propios componentes electrónicos de acuerdo a las especificaciones requeridas, en la misma forma que las más importantes innovaciones tecnológicas emergen de pequeños grupos de jóvenes independientes, generalmente del sexo masculino, trabajando en su casa o en un garaje cualquiera.

No tenemos todas las respuestas todavía, pero ellas vendrán, esta va a ser una década muy ocupada. No olvidemos que **98.5% de todos los científicos que han existido en la historia de la humanidad están vivos y trabajando hoy.**

