

# Pensamiento Crítico y Toma de decisiones

## Estrategias para la toma de decisiones

Módulo 5



### DESCUBRE NUEVOS HORIZONTES

Potencia tu capacidad para analizar la información, investigar diferentes perspectivas y tomar decisiones informadas para desarrollar un liderazgo efectivo



Para abordar las estrategias para la toma de decisiones, resulta relevante comenzar con una adecuada actitud existencial, que se torna social en cualquier entorno, particularmente cuando nos toca transitar por periodos de incertidumbre. Esas etapas se van sucediendo a lo largo de nuestra vida, aunque no siempre seamos plenamente conocedores. Hoy en día, con la descomunal cantidad de información que recibimos a diario, muchas veces en tiempo real, surfeamos en una incertidumbre colmadamente consciente frente a coordenadas precedentes en las que nuestros ancestros se desarrollaban con frecuencia en certidumbres inconscientes.



Un grupo humano es un conjunto de personas que por circunstancias trabajan o se divierten juntas. Un equipo es un grupo de personas con un alma común, que lleva a sacrificarse unos por otros por el bien del proyecto que les une.

El alma de las organizaciones, que genera la unidad, es un concepto que se compone de detalles pequeños, que van proporcionando solidez al proyecto.

Hay que diferenciar unidad de uniformidad. Lo más uniforme del mundo es un cementerio, pero allí no hay vida.

La unidad implica un bullir de ilusiones, de iniciativas, de proyectos, de esfuerzos, que, pareciendo diversos van orientados siempre en la misma dirección y sentido. Es hacedero entender la diferencia analizando la desemejanza que existe entre una persona y un ordenador. Al aplicar una cirugía a una persona parecerá que es todo un gran lío -órganos que palpitan, sangre por doquier, aparente desorden...-, pero en realidad hay vida.

Al desatornillar una computadora parece que todo está en su sitio y quizá lo esté, pero allí no hay pálpito existencial. Trabajar en equipo es apasionante, porque permite llegar a donde uno individualmente nunca alcanzaría, pero plantea retos notables, pues implica superar el egoísmo individualista.

Aunque un equipo tiene una cierta vida independiente, más allá de cada uno de sus miembros, se alimenta de las aportaciones de unos y otros. Desde el punto de vista que nos interesa, las aproximaciones a los sucesos que vivimos por parte de cada uno de nosotros pueden ser desde el pesimismo, desde un presunto realismo o desde el optimismo.

Hay gente que considera que un optimista es un pesimista mal informado. Yo asevero que un pesimista es un optimista con astigmatismo. Vivimos hoy en día en una sociedad en que tanto los medios de comunicación como muchos políticos se han convertido en profetas de apocalipsis.

El motivo es llano: generar ventas en sus medios de comunicación o promover reacciones impulsadas por el miedo, como si los políticos fueran nuestros protectores. Es la palanca y el escudo perfectos para innumerables populistas contemporáneos a imitación de Lenin o Hitler, ampliamente analizados en la primera parte.

Un ejemplo de hace muchos años: el director del principal medio económico español -Expansión-, me comentaba durante un almuerzo que cada vez que la bolsa comenzaba a decrecer, gracias a él bajaba el doble.

Esto era así, porque él daba indicaciones de que los titulares del periódico doblaran el tamaño, afirmando "el mercado de valores se hunde". El motivo era vender más papel, más ejemplares. Solo miraba por su empresa periodística, lo que sucediera a los demás le traía sin cuidado.

Los políticos, desde siempre, han jugado con el miedo. Basta leer los discursos de Lenin, Stalin, de Mao, de Hitler, los hermanos Castro o de Putin, por mencionar algunos de los mayores criminales de la historia.

El optimismo es la actitud personal que nos permite otear soluciones donde otros únicamente perciben problemas. Los obstáculos pueden convertirse siempre en trampolines para llegar más lejos de donde uno nunca pensó. Ante los valladeros profesionales siempre se abren opciones.

Lo peor sería caer en una rutina paralizante fruto de razonamientos reiterativos. Donde una puerta se cierra, otra se abre.



Cuentan que dos moscas se encontraron. Una le narró a la otra:

- *El otro día salí con mi prima a una vuelta y caímos en dos vasos de leche. Mi pariente murió ahogada...*
- *¿Cómo es que tú estás aquí?*
- *Yo comencé a patalear, transformé la leche en cuajada y salí caminando.*

Tenemos que ser moscones que patean sobre las aguas movedizas de la realidad hasta encontrar nuevas trochas. Además, el esfuerzo nos permite profundizar más en nosotros mismos, en el conocimiento de los demás y nos propulsan para alcanzar cimas que de otro modo nunca habríamos siquiera soñado.

Somos profetas de nosotros mismos. Quien considera que no puede llegar no llegará. Entre otras razones, porque se desanimará, languidecerá y no pondrá todos los medios a su alcance. Por el contrario, quien está cierto de que alcanzará la cima sigue bregando.

Tanto optimismo como el pesimismo son contagiosos. Sobre todo, el pesimismo. Hay gente experta en quebrar ilusiones. Debería tratarse médicamente de esa patología que tanto daño le hace a ella misma y a los demás. Si lo que vamos a decir no va a aportar ánimo, mejor no romper el silencio. Si consideramos que debemos trasladar algo menos positivo, nunca lo hagamos en público, ni a personas que no pueden aportar soluciones. Debemos conversar solo con quienes tienen derecho y deber de conocer aquello.

No hablemos de problemas sin aportar soluciones. No descarguemos las piedras de la mochila en los demás.

Jean Paul Sartre pasó una temporada como prisionero en el campo de concentración y exterminio de Auschwitz. Cuando era preguntado por Auschwitz eludía la cuestión. En cierta ocasión, sin embargo, el reportero fue particularmente insistente. Respondió entonces el autor francés:

*-Lo importante no es lo que nos hicieron, sino lo que cada uno de nosotros hemos hecho con lo que nos hicieron.*

Explico ese mismo concepto con la narración de una abuela guatemalteca que advertía sus nietos: en esta tierra todos pasamos por complicaciones. Muchas son duras. En el tránsito por la existencia caben básicamente tres disyuntivas. Supongamos que la vida en este planeta es una cazuela de agua

hirviendo. Si echamos una patata, al cabo de un rato se deshace. Hay personas a quienes los obstáculos las rompen y transcurren el resto de sus años entre quejas, lamentos y quebrantos.

Una segunda opción, continuaba la elucidación de la anciana, es introducir un huevo en la cazuela. Al cabo de poco tiempo, aquel alimento se torna duro como una piedra. Hay, en efecto, quien ante la aspereza de sus experiencias se tornan rígidos, como si perdieran la sensibilidad y la capacidad de afecto. Cabe aún una tercera salida. Si volcamos granos de café en la cazuela con agua hirviendo, al cabo de un rato se transforma en un líquido que huele y sabe bien. Cada uno de nosotros, concluía aquella sabia octogenaria, hemos de evitar ser patata o huevo y poner todos los medios a nuestro alcance para ser granos de café.

Pocos objetivos se logran por casualidad. Hemos de afanarnos en la causalidad. Para hacerlo, es fundamental reflexionar de forma explícita sobre los paradigmas que permiten tomar decisiones adecuadas tanto para las propias vidas como para el correcto desarrollo de las organizaciones en las que nos desenvolvemos.

Algunos de los prototipos más comunes los analizaremos a continuación para extraer conclusiones muy prácticas y aplicables para la toma de decisiones personales y corporativas. Es relevante señalar desde el comienzo que, de entrada, ningún paradigma personal es mejor que otro. Cada uno de nosotros tenemos necesidades de logro desemejantes y, además, por si fuera poco, van modificándose a lo largo de nuestra existencia.

**El primero de los paradigmas** que vamos a analizar es el que procede de una alta necesidad de logro. A quien precisa un reto continuo para probarse a sí mismo que es capaz de alcanzar nuevas cimas de forma sucesiva debe aconsejársele que procure ser emprendedor. Cualquier otra opción profesional se le quedará corta, porque únicamente el emprendedor puede presuntamente poner por obra al alborear lo que soñó la noche anterior.

**Un segundo paradigma** es el que queda delimitado por una radical necesidad de poder. Quien siente en sus entrañas el anhelo de escalar en la jerarquía de una institución para imponer sus criterios deberá formarse técnicamente, y ojalá también éticamente, para incorporarse con solvencia a una estructura piramidal en la que ir remontando. Es altamente deseable que en ese proceso asimile en profundidad que el destino último de un directivo es servir a los demás. Liderazgo de servicio debería ser para todos la suma aspiración profesional y personal. Quien contempla la subida en la escalera organizativa como una mera satisfacción del deseo de imponer su voluntad acabará prontamente por desmotivar aquellos con quienes trabaja.

Además, también más pronto que tarde, quedará él mismo decepcionado, porque el poder enriquece a quien se lo plantea como medio para la mejora de los demás. Si se constituye un mero refugio de egoísmos y codicias acaba por decepcionar al implicado.

**Un tercer modelo procede de la necesidad de seguridad.** Quien esté más marcado por este aspecto procurará convertirse probablemente en funcionario. Particularmente en aquellos países en los que, tras haber realizado con éxito una oposición, el puesto de trabajo queda asegurado de por vida.

Sufriría quien anhelando seguridad emprendiese una iniciativa empresarial, porque, por definición, éstas quedan al albur de las circunstancias del mercado, mientras que, salvo quiebra del Estado, un administrador público seguirá recibiendo su salario.

Resulta relevante, por lo demás, que el Estado no puede abarcar de ninguna manera la existencia humana global. El hombre y su proyecto vital van mucho más allá de la organización estatal y de la acción política. La primera reflexión que debe realizarse desde el punto de vista antropológico es que el Estado es un medio que nunca debe convertirse en un fin. La moral política consiste en la resistencia que debe tener la sociedad civil a ser absorbida o subsumida por grandes y fantasiosas declaraciones de quienes se ganan la vida con la

política. Que tengamos que vivir en sociedad no significa que un grupúsculo se adueñe de la libertad de todos los individuos. Cierro aquí está digresión, que es de gran importancia, teórica y práctica.

Reitero que no es mejor ni peor la persona por proponerse aspiraciones disímiles. Puede ser consecuencia de lo vivido en la propia familia, de las circunstancias psicológicas o de otros factores sociales y ambientales que van marcando a la persona a lo largo de su camino.

Una cuarta opción es la generada por quienes desarrollan una alta necesidad de afecto. Suele producirse ante el nacimiento de los propios hijos. En ese momento se multiplica en ocasiones el ansia de dar y recibir cariño, transitando a otras posiciones de menor relevancia, de poder, de logro, etc.

Una quinta posibilidad es la producida por un gran anhelo de afiliación. Los humanos somos habitualmente gregarios y hay quienes ansían sentirse parte de un grupo, sea este la afición de un equipo de fútbol, una asociación deportiva o profesional, una agrupación de partidarios de un modelo político, etc.

Es improbable encontrar personas movilizadas por un único paradigma. Con frecuencia cada uno de nosotros somos el resultado de la fusión explícita o implícita de los modelos enunciados u otros posibles. La estrategia para la toma de decisiones ha de responder de manera adecuada a la necesidad preponderante, pues optar por otra dificultaría la senda hacia la felicidad.

A la hora de definir estrategias para la toma de decisiones precisamos también analizar los paradigmas corporativos.



Paso a enunciarlos, detallando sus características más específicas.

El prototipo por el que se rigen la mayor parte de las organizaciones es el que podemos calificar como máquina. Según esta perspectiva, introducimos en una organización recursos financieros, elementos técnicos, criterios de gestión, RRHH, etc. y esperamos que el resultado sean beneficios cuantificables. Cuantos más, mejor. Si se aplica hasta el fondo, lo que suceda con cada uno de los individuos implicados no tiene ninguna importancia. El libro Cruzada en Europa fue escrito por Eisenhower, quien, tras ser el general jefe de las tropas aliadas en el desembarco de Normandía llegaría a presidente de Estados Unidos. Narra el autor su preocupación por las numerosas bajas producidas al avanzar hacia Alemania desde las playas bretonas. Tuvo ocasión de reunirse con Zukhov, general en jefe del ejército ruso que avanzaba desde el Este hacia el corazón de Alemania.

Al trasladarle su inquietud y cuestionarle por qué medidas tomaba, Zukhov le respondió, tal como he recogido previamente en este curso, que para nada le importaba el número de víctimas o heridos de las propias filas, pues contaba con muchas reservas. Esa desatención por el factor humano es, desafortunadamente, común en numerosas instituciones tanto privadas como públicas. El resultado es un modelo netamente pragmático donde el compromiso solo es posible por la ausencia de alternativas para quienes allí trabajan. En cuanto resulta posible, el talento deserta de esas estructuras. Quienes no pueden hacerlo alargan sus padecimientos a causa del lamentable arquetipo elegido.

No es infrecuente que en la cabeza de este tipo de instituciones se encarame un directivo bufón.

En mis casi cuarenta años de actividad profesional, he tratado con cientos de directivos en los cuatro continentes a los que mi oficio de formador y asesor de alta gerencia me ha llevado y me sigue trasladando. Una aplastante mayoría, esforzados en la brega por alcanzar objetivos a la vez que respetan a sus colaboradores. También he tenido oportunidades puntuales de tropezar

con sujetos con claros sesgos patológicos. Aludo a uno de esos gañanes. Él, entre otros, fue musa para mi estudio Patologías organizativas.

Conocí a aquel paradigma de lamentable directivo y peor persona durante el periodo que colaboré con una universidad privada madrileña hace casi tres décadas. El conspicuo espécimen aseguraba, entre gansadas misceláneas, que había inventado Internet. No sin antes aseverar que nada en el entorno de la energía eólica, eléctrica o nuclear en toda Europa se movía sin su consentimiento. Lo peor es que aquellas falacias no cruzaban velozmente por su trastornada mente, sino que habían echado raíces y llegó a considerarse un Napoleón de la economía de la empresa. Como en la fábula del rey desnudo, solo él y su caterva de catetos se regodeaban en sus chuscas fantasmagorías. Por decirlo en breve, era un tonto solemne.

Por aquellos días, la editorial Ariel me encargó un libro coral sobre el estado del arte de la dirección estratégica. Propuse a un buen amigo, Patricio Morcillo, catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid, que colaborara conmigo en la coordinación de la obra. En una reunión con la flor y nata de los próceres de la materia, al enumerar Patricio y yo a los potenciales coautores del libro - catedráticos del área- y aparecer el comediante al que me he referido, varios refrendaron al unísono:

- *Ése no tiene nada que decir.*

Certifiqué que todos estaban al cabo de la calle. Solo quienes dependían de aquel cómico impropiamente encumbrado seguían poniendo cara de asombro ante la retahíla de soserías que articulaba. El estupendo libro coral, gracias también a la ausencia de aquel nesciente, apareció, por cierto, en septiembre de 2002.

Durante años pensé que nunca volvería a conocer a un homínido semejante. Sin embargo, la capacidad de asombro puede ser siempre superada.

Incluso el mejor de los ciudadanos en alguna ocasión se ve obligado a matizar la verdad; el aprieto se exacerba cuando alguien no distingue entre realidad e

invención. Vivir de la farsa constituye el arte específico del mediocre y el búnker de los viles.

La doblez no puede mantenerse durante un tiempo prolongado. El engaño funciona en espacios acostados de tiempo. Se emplea con propósitos espurios y procede del padre de las obcecaciones. Como señaló Emerson, “toda violación de la verdad, no es solamente una especie de suicidio del embustero, sino una puñalada en la salud de la sociedad humana”.

No existe en el planeta un fulero tan selecto que sea capaz de tergiversar de manera impoluta. En el fondo, la quimera solo engaña a quien la fórmula. Cuando quien vive de las añagazas asciende en la jerarquía de una organización -¡qué decir cuando de un país se trata!-, los perjuicios se multiplican. La huera candidez de los patrañeros los lleva a considerar que son creídos. ¡No es así salvo en puntuales circunstancias o únicamente por los más romos!

Quienes siguen coreando ditirambos del zumbón lo hacen por bufo candor o por interés, pues saben que cuando aquel patético histrión se despeñe, ellos se derrumbarán al unísono. Así lo he explicado en ocasiones a quienes juzgan incomprensible que un cercano mendaz malsano, valga la redundancia, haya llegado al pináculo de su patria y personas presuntamente inteligentes sigan bailándole el agua.

Quien inició su carrera plagiando se habitúa al fingimiento, porque solo nuevas falacias podrán ocultar la primigenia. El hábito de la simulación, parafraseo a Ruskin, arranca con un desasosiego y concluye en la incapacidad mental, en forma de chifladura.

Quizá no haya nada que envilezca tanto a una criatura humana como la mentira. Es un vicio ruin, abominable, antiestético, propio de siervos, de infames, de miserables... Empeora cuando el indigno bolero mezcla en su plática algún dato verdadero, pues acrecienta la dificultad para desbrozar sus perfidias.

Ganaríamos mucho mostrándonos tal como somos en vez de imitar a esos enanos mentales inicuos que trastabillan bajo estructuras de gigantes y cabezudos. Antes o después se desvelarán las vergüenzas de quienes se empeñan en mantenerse en un vértice que les supera por todas partes.

Una segunda posibilidad es el empleo del modelo jardín de infantes. Según este, para nada importan las aportaciones de los grupos de interés o *stakeholders* en una organización. Lo relevante es únicamente lo que señalan quienes ocupan cargos de gobierno. Este esquema daña gravemente, porque ahoga el interés por aportar soluciones. Un ejemplo lo viví en Francia tras ser contratado por la multinacional Safety Kleen para asesorar a su comité de dirección.

Cuando solicitaron mi consejo, trasladé que desconocía el sector y que para que mis palabras fueran de utilidad era preciso llevar a cabo un *stage*. La respuesta fue inmediatamente positiva y en cuanto fue posible dediqué un día completo a acompañar a uno de los conductores de los camiones de esta multinacional dedicada a la recogida de residuos grasos en talleres, imprentas e industrias varias. En este caso, por todo el París metropolitano.

Tras la inicial sorpresa, el empleado de aquella multinacional me comentó:

*- Quizá a esas personas tan importantes con las que usted se codea les podría resultar de interés saber que esta empresa podría ir mucho mejor si se aplicaran algunas modificaciones.*

Me desglosó en ese momento hasta ocho innovaciones que memoricé con mimo.

Aquel mismo día, reunido durante la cena con el director general europeo y el francés, al ser interpelado, respondí con esos ocho consejos. El CEO francés manifestó su sorpresa:

*- ¡¿Y todo eso en un solo día?!*

Con una sonrisa le respondí que me estaba limitando a verbalizar lo que su empleado, cuando había tenido suficiente confianza, me había comentado. Es preciso tener en cuenta que, como escribió el poeta conde Ansaldo: las verdades se las digo a quien conmigo va.

No basta preguntar de cualquier manera y mucho menos hacerlo de forma agresiva, como tuve ocasión de verificar en un director general, en este caso en Portugal. Al comentarle mi experiencia parisina, clamó:

- *¡Aquí hacemos lo mismo!, ¡siempre preguntamos!*

Ordenó desabridamente a su secretaria que se presentase en su despacho el director financiero. Delante de mí le increpo con voz destemplada:

- *¡Dígame!, ¡dígame! ¿Qué es lo que tenemos que cambiar?*

Aquel directivo, algo atemorizado ante el tono de su superior, balbuceó que todo estaba bien.

Con esas actitudes resulta palmariamente imposible salir del modelo de jardín de infancia.

Para tomar decisiones adecuadas, resulta imprescindible modificar esos comportamientos, tal como explicaré más adelante, tras detallar otras opciones.



En ocasiones, algunos directivos optan por aplicar en sus equipos el modelo selva. Por la mañana, valga la ironía, se ofrece a los empleados que recojan cuchillos y cimitarras. Objetivo será morir o matar. Los anglosajones, que son capaces de expresar de modo suave realidades atroces, definen este modelo como: *up or out!* Es decir, o se sube a costa de utilizar como peldaños a los demás o es uno el que será devorado por el sistema sanguinario, casi caníbal, que grandes corporaciones, y a veces también pequeñas, aplican a su gente. En el entorno público este modelo es puntualmente aplicado, no por razón de rentabilidad, sino de ideología. Surgen entonces lamentables casos de brujas contra quien se considere que no es partidario del color de quien en un determinado momento timonea.

También encontramos el paradigma prisión. Este consiste en que, una vez incorporado alguien a una organización, se les priva de libertad para tomar decisiones o promover iniciativas. Salvo esperpénticos casos como el del colombiano Pablo Escobar en su cárcel-Hotel cinco estrellas o el del mexicano Chapo Guzmán antes de ser extraditado a EE. UU., a los presos no se les permite elegir donde penarán. Esta opción es pareada a la siguiente: el cementerio. Todos sabemos que en un camposanto reina el silencio más

absoluto. La uniformidad, impuesta por el paso de la Parca, logra territorios apaciguados, donde nadie aporta nada, ni nada se modifica durante largos periodos. Como es obvio, el talento, y en general, cualquiera que pueda hacerlo, huya de esos contornos en busca de alternativas donde reflexionar y proponer no sea vetado.

No sin chanza, podemos mencionar el paradigma psiquiátrico. Se da el caso de instituciones, donde parece que los responsables al abandonar su medicación impulsan un modo de hacer en el que da la impresión de que ha desaparecido el sentido común. Quizá el día en el que durante la creación se repartieron los cerebros, algunos se encontraban obsesivamente posicionados en la fila donde se recogían los hígados o los genitales como en el caso de un ministerio español denominado de Igualdad, más conocido como el ministerio de *Igual-da* por su vacua y costosa banalidad.

En los psiquiátricos, como puede verse la película *Alguien voló sobre el nido del cuco* o *Los renglones torcidos de Dios*, por poner solo dos ejemplos, no se esperan comportamientos racionales, sino más bien irracionales. En determinadas instituciones se podría afirmar que el comportamiento carente de lógica asimila a esa organización a un centro de atención de personas con problemas mentales. Para evitar contagios, es altamente recomendable buscar opciones más salubres donde ganarse honradamente la vida.

En términos generales, más que un modelo exclusivo, se producen paradigmas de carácter mixto. Por ejemplo, el modelo máquina fusionado con el de jardín de infantes o el de psiquiátrico con el de selva. Para calificar con acierto a cada entorno, mucho más que a las declaraciones de los responsables, hay que atender a los contenidos concretos en las decisiones. Por este motivo, cuando personalmente comienzo a asesorar a alguna corporación, solicito dos reuniones: la primera con el máximo nivel directivo y la segunda con quienes les reportan.

La verdad se encuentra en las decisiones no en las declaraciones de intención. Quien, por ejemplo, no dispone de un delfín para sucederle está manifestando

que ha acabado con aquellos que podrían ascender cuando el dirigente en cuestión abandone su puesto.

En torno al año 2000 propuse un modelo que permita tomar decisiones que cumplan el objetivo de mejorar la rentabilidad, a la vez que creen las condiciones de posibilidad para la vida honorable de los *stakeholders*. A ese paradigma lo bauticé con el nombre de antropomórfico. De *anthropos-logia* o según la forma de persona. Para encontrarse en disposición de tomar decisiones que respeten tanto la técnica como la ética, facilita enormemente el trabajo comprender que en cualquier institución hay tres facultades que son paralelas a las de una persona.

Las tres facultades propias de una criatura humana son la razón, los sentimientos y la voluntad. Considero, y así lo he experimentado en la totalidad de organizaciones que han solicitado mi trabajo de asesoramiento y formación, que cualquier grupo humano acaba por definir un conocimiento, unos sentimientos y una voluntad corporativos, que van más allá de las meras individualidades. De tal modo que, para tomar decisiones estratégicamente válidas, es preciso profundizar en los conceptos de *Knowledge Management* o gestión del conocimiento, *Feelings Management* gestión de los sentimientos corporativos y *Will Management* gestión de la voluntad corporativa. El primero de sus conceptos -*Knowledge Management*- fue desarrollado en el entorno de estudiosos japoneses, destacando Nonaka y Takeuchi. Los otros dos conceptos son fruto de mi propia experiencia y trabajo investigador.

Es altamente conveniente, ¡imperativo!, una visión holística de las organizaciones y de las empresas para que la toma decisiones sea válida. Y aquí un ejemplo para el mundo de la política. Se considera adecuado el establecimiento de un grupo de personas que se constituyan como columna vertebral del Estado que debe atender a los ciudadanos de un determinado país. Esa columna vertebral es imprescindible para que el país -el cuerpo humano- avance y crezca de forma proporcionada. Si, desafortunadamente, la administración pública abandona el objetivo de ser columna vertebral para tratar de suplantar el corazón, el cerebro, los pulmones o el corazón, deja de poder

calificarse como instrumento adecuado para el desarrollo de las personas y se transforma en un mortífero cáncer.

Disponemos de ejemplos evidentes con los movimientos populistas. Pagar impuestos, por analizar un detalle relevante, es obligatorio siempre que esos recursos sustraídos a los individuos se encuentren al servicio del colectivo. Si, por el contrario, esos medios son empleados para el disfrute de los dirigentes, subsumidos por ideologías perversas, la estructura funcional acaba convirtiéndose en el primer enemigo de aquellos a los que debería estar sirviendo. La propia palabra Administración desvela en su etimología la verdad de lo que estoy diciendo. La administración es creada para *ad-ministrare*, es decir, para servir. Si en vez de estar para servir, se convierte en su obsesión ser servida por los ciudadanos ha prostituido el sentido para el que fue creado. En paralelo, las instituciones mercantiles o financieras han de cumplir su doble objetivo.

A saber, la eficiencia económica o creación de riqueza y la eficiencia social o creación de las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los implicados.

Si se limita a crear riqueza a cualquier precio, acabará dañando a proveedores, clientes, empleados, etc. Si olvidando esa primera parte, se transforma en una entidad gubernamental de atención a cualquier necesidad, sin atender a su propio fin específico, quizá dé satisfacción a algunos durante un corto periodo, pero acabará necesariamente por hundirse dejando detrás un reguero de problemas por sus inconsistencias.



*Remota itaque iustita, quid sunt regna, nisi magna latrocinia?*

Si eliminamos la justicia, ¿en qué se convierte una organización, sino en una banda de ladrones? De esta forma se interrogaba Agustín de Hipona en los albores del siglo quinto y su reflexión es radicalmente válida en el presente. Al menos, tanto como entonces.

Una toma de decisiones que pueda ser calificada de estratégica o, dicho de otro modo, estrategias adecuadas para la toma de decisiones no pueden limitarse de ninguna forma a aspectos estrictamente técnicos. La ética forma parte indisoluble de la vida humana, tanto a nivel individual como colectivo. Por esto, estudiar ética no es un opcional como podría ser poner una guinda en una tarta. La técnica sin ética siempre, antes o después, se torna perversa.

Entre los múltiples ejemplos que podrían aportarse, menciono por su crudeza el de las primitivas computadoras de IBM, que sirvieron bajo la férula de un presidente de esa compañía estadounidense -Watson- para que los nazis, propietarios del 51% de todas las filiales que se fueron constituyendo en los países europeos que iban conquistando pudieran llevar a cabo con máxima eficacia la persecución de los judíos y otros colectivos hostigados durante el periodo en el que rigieron Alemania y del que he hablado en el primer tema de este curso. Para los interesados, el libro de Edwin Black: The IBM and the Holocaust es una lectura de alto interés. Como es obvio, no siempre se llega a estos extremos, pero sí sucede que a determinados países les puede interesar, por ejemplo, mantener en situaciones económicas precarias a otros, para de ese modo disponer de mano de obra barata, que consienta a los ciudadanos del país beneficiario disponer de avances técnicos a muy bajo precio.

Las correctas estrategias personales deben tener en cuenta los paradigmas que hemos mencionado para los individuos, en función de las necesidades de cada uno de nosotros y de las coordenadas o circunstancias en las que nos movemos en las diferentes etapas de nuestra vida. Las instituciones públicas o privadas deben reflexionar sobre el modelo corporativo que están aplicando y procurar ir modificando hacia el paradigma antropomórfico. En ambos ámbitos -el personal

y el corporativo-, la ética ha de estar permanentemente presente, porque difícilmente, se encontrará el equilibrio armónico personal y corporativo al que debemos aspirar sin un escrutinio moral previo.

Toda persona está dispuesta a realizar determinadas acciones, algunas incluso en el límite de lo ético, para lograr resultados. Sin embargo, solo pocos desarrollan una pervertida amoralidad en su vida y cancelan cualquier frontera que limite sus opciones. Esto explica que, con frecuencia, esas deformes personalidades amorales logran posicionarse en el pináculo de países o empresas. Quien, como Putin, Fidel Castro, Mao Tse-tung, Nicolás Maduro, Daniel Ortega, Mussolini o Hitler, están dispuestos a matar, traicionar, mentir, aplastar a otros, etc. es lógico que lleguen donde personas que realmente lo son, porque han desarrollado un escrutinio ético, no estarían dispuestas a hollar esos territorios malévolos.

Una correcta estrategia para tomar decisiones reclama no solo una preparación técnica destacada, sino también una formación ética de primer nivel. Con esos elementos deberemos reflexionar sobre el paradigma personal y corporativo más correcto y adecuado a nuestras circunstancias. Obrando tal como se explica en este curso, aplicando las medidas que la prudencia enseña, habremos dado un relevante paso para que el futuro vaya surgiendo no como fruto de una mera casualidad, sino como el resultado de una causalidad bien estructurado.

**La intuición puede ser eficaz en algún momento, pero no hay mejor intuición que aquella que viene avalada por el oportuno periodo de reflexión prudente que permite que la libertad no sea como un misil sin rumbo, sino, por el contrario, una bala lanzada a un sabio destino.**