



Gonzalo Jiménez

## Reciclando la dirección empresarial

OPINIÓN Opinión Puntos Columnas 13 SEP 2021 04:00 PM

"En lo desechado hay acumuladas ideas, propuestas, intuiciones descartadas previamente, que puede contener preciosos elementos y cobrar nueva validez en el presente turbulento".



Encontrar salidas a este tiempo de crisis múltiples requiere de pensamiento creativo y paradójico que promueva el diálogo. Esas ideas "extrañas" que rompen con los sentidos comunes, que contradicen lo asumido como cierto, son un poderoso estímulo para la reflexión colectiva.

Ante la complejidad de los desafíos y la ausencia de una realidad única y objetiva, paradójicamente, hurgando en la basura podríamos encontrar soluciones. El modelo de Garbage Can fue creado por Michael Cohen, James March y Johan Olsen en 1972 y hoy nos puede ser útil.

Esta propuesta invita a buscar en lo desechado (o en lo reciclaje, en su versión más actual). Ahí, en la supuesta basura podremos encontrar lo que se ha descartado en los -a menudo- anárquicos procesos de toma de decisiones organizacionales. La dinámica es conocida: el círculo de hierro de turno en el poder privilegiará sus opciones, las otras propuestas se van al tacho.

Pero en esa basura hay tesoros. En lo desechado hay acumuladas ideas, propuestas, intuiciones descartadas previamente, que puede contener preciosos elementos y cobrar nueva validez en el presente turbulento. Dime que hay en tu "basura" y te diré no solo bastante de lo que eres, sino también de los recursos que dispones para abordar el cambio que requieres afrontar.

Es en lo desechado en donde encontramos elementos propios de la paradoja entre cambio y conservación. Es precisamente ahí donde tenemos la oportunidad de generar un puente entre la fascinación por la conservación y el ansia intransable por la transformación.

En el mundo empresarial, los directorios son entidades especialmente conservadoras. Por lo tanto, suelen sufrir y negar a los catalizadores sociales como la pandemia o el estallido social que aceleran los procesos de cambio. A la inversa, ocurre exactamente lo mismo con algunos líderes radicales, cuya negación a todo indicio de conservación, los condiciona a descartar prematuramente recursos intelectuales que pueden seguir siéndonos de utilidad.

En lo descartado de ambas miradas polares, estarían los espacios de encuentro que nos invitan a conversar. Remover lo antes desechado, hace que lo que estaba en el fondo aflore y renueve las conversaciones actuales dándole una nueva oportunidad a esos intercambios.

Imprescindible es considerar que los cambios no ocurren desde la nada ni son lineales. Por el contrario, surgen desde una historia y trazan sus recorridos con infinitos avances y retrocesos. En este contexto, las soluciones vendrán probablemente desde propuestas que existen, pero que están invisibilizadas y que podemos traer a la superficie para que arrojen nueva luz en las actuales circunstancias.

Las organizaciones como entidades políticas conformadas por facciones y alianzas no son entes monolíticos. Reconocerlo posibilita mirar las tensiones de las coaliciones en pugna, pero sobre todo propiciar que las fuerzas en tracción confluyan. Como dijo John Stuart Mill, "un partido de orden o estabilidad y un partido de progreso o reforma son los dos elementos necesarios para una vida política floreciente", y esa sana contradicción continua nos puede impulsar al ejercicio humilde y a la vez poderoso de reciclar continuamente nuestras ideas.

**\* Gonzalo Jiménez Seminario, CEO Proteus Management & Governance, Profesor de Ingeniería UC.**