

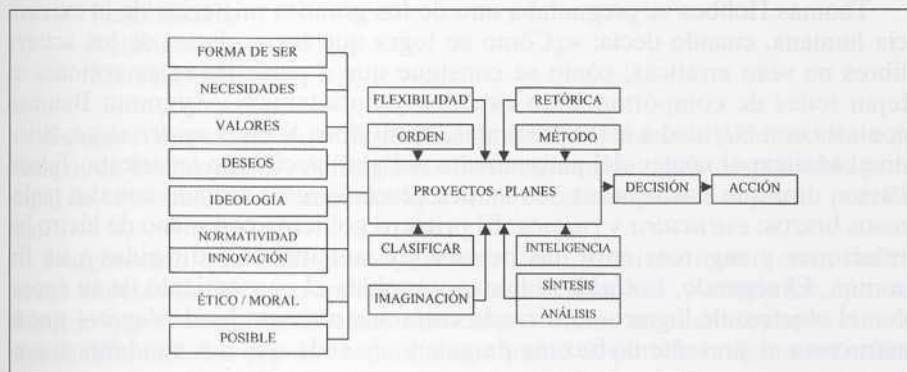
MÁS SOBRE LA CUADRATURA DEL CÍRCULO

Juan AGUILAR PONCE DE LEÓN



ABLAMOS en nuestro artículo *La cuadratura del círculo* —REVISTA GENERAL DE MARINA de febrero de 2003— de los tres grandes niveles en que se desenvuelven las actividades humanas (*marcos preferenciales-objetivos-acción operativa*), y desarrollábamos allí el *Primer nivel: los marcos preferenciales*. Intentaremos ahora hacer lo propio con el segundo nivel: *los objetivos*.

Trataremos de analizar, breve y sucintamente, el complejo proceso de fijación de fines, pero desde una perspectiva más amplia que englobe puntos de vista distintos a los que se realizan habitualmente en la literatura del *management*. Procuraremos esbozar la racionalidad de unas ideas que consideraremos clave para la toma de decisiones. Pero si pensáramos que nuestras decisiones son exclusivamente racionales, que no se ven afectadas por ningún tipo de componente afectivo o cultural, estaríamos equivocados. Por todo esto, intentaremos plasmar, extractadamente, a través de un diagrama simplificado, los principales procesos que estimamos afectan a la toma de decisiones y que culminan en la Acción.



Es evidente que esto que aquí exponemos en forma simplificada lleva consigo, en la realidad, conexiones y realimentaciones mucho más complejas.

Teniendo estas ideas siempre presentes, comenzaremos analizando ese grupo de elementos que configuran, influyen y prefijan los caminos que podemos seguir en nuestra búsqueda del futuro: *forma de ser, necesidades, valores, deseos, ideología, normativo-innovativo, ético-moral, posible*. Debido a las necesidades de acortar el tamaño de este artículo, nos limitaremos a dedicar unas breves líneas a la *ideología*, y lanzar unos rápidos *flashes* de alguno de los restantes elementos.

Forma de ser, marcada por nuestra profesión, país, trayectoria social, experiencias vividas...

Deseos, que se concretan en el *tener, poder y valer*:

- *Tener*, que va ligado a la posesión, que en nuestro caso se traduce en el sueldo.
- *Poder*, que va unido a las diferencias jerárquicas, a procesos de dominación y subordinación, imprescindibles para conseguir ordenamientos complejos.
- *Valer*, como necesidad del reconocimiento de nuestra labor.
- *Deseos* que, bien encauzados, se convierten en poderosos motores de la *decisión* y la *acción*.

Ideología, como conjunto de ideas, conceptos y mitos que proporcionan sentido a nuestras vidas. Es lo que marca la línea divisoria entre lo correcto y lo inaceptable, delimita lo posible y lo incoherente, lo visible y lo invisible...

Slavoj Žižek nos aclara la presencia de lo ideológico cuando dice: «En el momento en que un inglés racista manifiesta: ¡aquí hay muchos paquistaníes!, cabría preguntarse, ¿Desde qué lugar ve esto? Es decir, qué hay en la estructura del espacio simbólico que le hace pensar como perturbador un paquistaní caminando por las calles de Londres». Lacan decía: «Nada falta en lo real», en el sentido de que toda percepción de una carencia o un exceso (poco de esto, demasiado de aquello) supone la presencia de un universo simbólico.

Thomas Hobbes se preguntaba uno de los grandes misterios de la existencia humana, cuando decía: «¿Cómo se logra que las acciones de los actores libres no sean erráticas, cómo se consigue que a partir de estas acciones se tejan redes de comportamiento estables y duraderas?». Zygmunt Bauman contesta con claridad a estas preguntas, en su libro *Society under siege*, cuando al analizar el núcleo del pensamiento del gran sociólogo americano Talcott Parson dice que éste descansa en la idea de un *Sistema* armado con dos poderosos brazos: *estructura* y *cultura*. El primero gobierna con mano de hierro las relaciones y engarces entre las personas y sus acciones dirigidas a un fin común. El segundo, la *Cultura*, marca y moldea el pensamiento de su época, con el objetivo de lograr —utilizando como instrumento la *ideología*— que la *estructura* se presente disfrazada de guante de seda que nos conduzca suave-

mente por la única senda posible, aquella marcada por los que detentan el Poder. Es decir, la *ideología* dulcifica y disfraza esa *estructura*, verdadero cepo de acero, que nos mantiene férreamente ligados a pautas de comportamiento determinadas; llevándonos a creer que todo lo que hacemos no es más que el resultado de acciones libres y voluntariamente aceptadas.

Una *ideología* con funciones clave de legitimación e integración social. Legitimación de la jerarquía que se produce a través de un conjunto de ideas y líneas argumentativas capaces de dar la sensación de verosimilitud. Integración que trata de generar identidades que se amolden, voluntariamente, al marco funcional y doctrinario del poder.

Ideológico, que tiene que mostrar una cierta coherencia con nuestra *forma de ser, valores y necesidades*. Cómo somos, lo que nos entusiasma, lo que necesitamos para realizar nuestras funciones tiene que encajar con las ideas y doctrinas que propugne lo *ideológico*. En caso contrario, habrá que iniciar las acciones pertinentes, a través de procesos de selección, formación y adoctrinamiento bien diseñados, que hagan coincidir *Ideologías e Identidades*.

Una *ideología* que se puede observar con claridad por el recuerdo obsesivo e interesado que se muestra en las conmemoraciones del poder, y, por otra parte, por el arrinconamiento a que se ve sometido lo que desea olvidar.

Trataremos de analizar, muy someramente, los elementos que enmarcan, ahorquillan, dirigen y, en ocasiones, ahogan los *planes y proyectos*. Decimos que en ocasiones ahogan, ya que una *racionalidad* llevada a sus extremos puede llegar a impedir el ejercicio de la *imaginación*, componente esencial de nuestra proyección hacia el *futuro*. De todo esto, hablaremos a través de los siguientes conceptos:

- Imaginación.
- Método.
- Orden.
- Inteligencia.
- Clasificación.
- Flexibilidad.
- Retórica.
- Síntesis/análisis.

Estamos buscando nuestro discurrir hacia el *futuro*, y dentro de este campo, de los *proyectos*, definiríamos la *imaginación* como responsable principal de la creación de escenarios que tratan de anticiparnos el futuro previsible.

Imaginación que Paul Ricoeur, en su libro *Sí mismo como otro*, define como síntesis de lo heterogéneo de un todo coherente y armónico, que no busca lo que es común a diversos elementos —como en el concepto—, sino lo que es diferente. Lo que nos separa, como punto de partida imaginativo, como

aglutinante de un nuevo ordenamiento. Es el tratar de encontrar similitudes en las diferencias, lo semejante en lo desemejante.

Imaginación que puede recibir un impulso crucial a través de la capacidad creativa del lenguaje: metafórico y narrativo. La metáfora como forma de redescubrir la realidad a través de predicaciones inusuales que describen formas y similitudes sorprendentes. La narrativa que nos ayuda a descubrir elementos de *síntesis* entre hechos hasta entonces heterogéneos.

Imaginación como habilidad para producir nuevos tipos, engarces, armonías, globalidades y coherencias a partir de elementos diferentes. Es juntar motivos, hechos, razones, acciones y circunstancias en un todo. Construye un orden donde antes sólo existían hechos sin relacionar.

Método como búsqueda para la formación de procesos repetitivos. Es la eficiencia a través de la reiteración. En esto se basan la mayoría de los procesos de estandarización. Lo *metódico* no significa más que el seguimiento continuo de lo programado. Lo inadmisibles sería ser metódico, repetitivo, en la ineficacia. Y éste es un problema siempre latente, que la costumbre y el hábito finalicen en lo petrificado, lo inútil, lo lento, lo irreal...

Sería conveniente no olvidar que en la base de la modernidad se incrusta el concepto de *orden*. El pensamiento de que el que planifica el *orden* no depende de la suerte. El temor de que a menos que, hagamos algo, el orden se degrada y se convierte en caos. La muestra más evidente del desorden sería nuestra incapacidad para controlar el flujo de los acontecimientos. Y ésta es la gran preocupación que cualquier situación nos plantea.

Debemos resaltar que el *orden* no es natural, es una creación humana. Bauman dice que *naturaleza* significa, después de todo, nada más que el silencio del hombre. Encontramos la naturaleza, en su pureza, allí donde el hombre no ha aparecido.

El hombre maneja las herramientas del *orden* para amoldar la realidad a sus deseos. Y esto se puede realizar de dos maneras en cierto sentido contrapuestas: a través del orden geométrico o del orden creativo, imaginativo. Pascal los denominaba *esprit geometrique* y *esprit de finesse*. Bergson nos aclara este tema, cuando dice: «De los fenómenos astronómicos se dirá que muestran un orden admirable, entendiendo por ello que se les puede prever matemáticamente y se hallará un orden no menos admirable en una sinfonía de Beethoven, que es la genialidad, la originalidad y, por consiguiente, la impredecibilidad misma».

La *inteligencia* como facultad humana de realizar inferencias, de extrapolar para contemplar el futuro. Su línea de actuación sigue el pensamiento cartesiano de descomponer lo complejo en sus *componentes* más elementales. Si observa una variación en uno de esos componentes, lo descompone buscando un nuevo equilibrio entre sus subcomponentes constitutivos, volviendo otra vez a la presunta invariabilidad inicial. ¿Cuál es el problema que esto plantea? En general, cuando una parte del *todo* cambia, no suele ser suficiente el

cambiar esa parte; se hace preciso modificar y ajustar el *todo* en sus relaciones con las partes.

La realidad es que la vida es curva, es fluir, y sus gradientes son suaves o abruptos según las circunstancias. Pero a la inteligencia le cuesta mucho ver lo nuevo, lo cambiante, y le resulta imposible ajustar su respuesta a lo curvo de la vida. Ante esto, responde de la única forma que sabe, reaccionando con retardo ante lo nuevo, sustituyendo la curva por el seguimiento recto escalonado que, infructuosamente, trata de amoldarse a la curva de la realidad.

Por esto, la inteligencia siempre marcha con retraso, le cuesta comprender el progreso, lo cambiante. Se desenvuelve con comodidad entre lo antiguo, lo repetitivo. Es el rey del orden geométrico pascaliano, se siente a gusto entre los conceptos, la lógica y la geometría. Le gusta todo planificado y ordenado permanentemente, tiende a dar normas y reglas para todo.

Clasificar significa *separar, segregar*, con objeto de eliminar las ambigüedades. Es establecer entre clases los límites que las separan. Trata de definir la *pertenencia* o la *exclusión*, de eliminar lo incierto, lo impreciso, lo indeterminado. Situación que se puede originar por dos motivos: 1.º cuando la situación no encaja en ninguna de las clases disponibles, 2.º cuando encaja en varias clases a la vez. En ambos casos, nos encontramos con lo que Bauman denomina como una situación de *ambivalencia*. Lo que nos genera sentimientos contrapuestos de atracción y malestar. Por un lado, el camino a seguir nos agrada y, por otro, nos parece incierto, inseguro... Éste es el pan nuestro de cada día en que hoy vivimos.

Si afrontamos ahora el tema de la *flexibilidad*, comenzaríamos diciendo que nos gusta, siempre que se habla de cualquier tema con afirmaciones catastrofistas del tipo: somos un desastre, todo va mal, somos los últimos de la fila... Recordar una actuación de Groucho Marx al que, al hacerle una presentación cortés, le preguntaban: «¿Cómo está usted?», y el respondía: «¿Con respecto a quién? Esto nos lleva a afirmar que la inmensa mayoría de las verdades son siempre relativas, comparativas. Es imprescindible apuntarlas con estadísticas *fiabiles*, que confirmen esas aseveraciones.

Lo que hemos tratado de decir es que nuestra principal arma para la proyección es la inferencia. Esto no quiere decir más que si las cosas se han estado moviendo en una dirección, continuarán yendo en el mismo sentido. A siete años de abundancia le seguirán otros siete de abundancia aún mayor... Pero la vida no es así, no es recta, es curva. Se va curvando sin que nosotros lo notemos. Nos cuesta mucho darnos cuenta, reconocer, que las cosas están cambiando de dirección. Si a todo esto le añadimos que vivimos un tiempo en el que todo cambia, en el que las coordenadas con que medimos nuestro progreso se desvanecen ante tanta movilidad, resulta evidente que únicamente nos quedará el remedio de recurrir a la *flexibilidad* para reaccionar con rapidez ante los cambios que se van presentando.

La *flexibilidad*, valor tremendamente importante para la modernidad, no es más que el reconocimiento de las limitaciones de nuestras inferencias. En esta dirección entendemos que se dirigen las palabras de Jacques Attali cuando apunta que nuestro pensamiento del futuro viene representado por «el laberinto, por lo oscuro, lo tortuoso, lo imprevisible, lo impenetrable. El cambio y la sorpresa rigen en el laberinto, lo que señala la derrota de la *razón*».

Paul Ricoeur, en su libro *la Metáfora viva*, define la *Retórica Aristotélica* abarcando tres campos:

- Una Teoría de la Argumentación como el arte de encontrar pruebas que soportan nuestras ideas.
- Una Teoría de la Elocuencia como el arte de persuadir, de hacer verosímiles nuestras exposiciones.
- Una Teoría de la Composición del Discurso como el arte de la Estructuración del Discurso.

En sus orígenes, la *retórica* era la elocuencia pública, la utilización de la palabra como arma para el elogio y el panegírico: un arma llamada a dar la victoria en las luchas, en las que lo decisivo era el discurso. A esto se le unió el arma de una *persuasión* basada en lo verosímil de nuestra línea argumentativa.

Todo esto en su conjunto, bien utilizado, constituye un elemento poderosísimo e importante en la defensa de cualquier *proyecto*. La *retórica* como arma de *persuasión*, de influir mediante el discurso, lo expresa con claridad Mario Vargas Llosa, en su libro *La verdad de las mentiras*, cuando al analizar las novelas de James Joyce dice: «...La suprema actitud de un escrito para, sirviéndose de menudos recuerdos de su mundillo natal y de una facilidad lingüística sobresaliente, crear un mundo propio, tan bello como irreal, capaz de persuadirnos de una verdad y una autenticidad que sólo son obra de su malabarismo intelectual, de su fuego de *artificio retórico*; un mundo que, a través de la lectura, se añade al nuestro, revelándonos algunas de sus claves, ayudándonos a entenderlo mejor, y, sobre todo, completando nuestras vidas, añadiéndoles algo que ellas por sí solas nunca serán ni tendrán».

El problema analítico-sintético muestra relaciones evidentes con la representada por esa otra dualidad todo-partes, en el sentido que nos pronunciábamos, hace ya muchos años, cuando hablando de planeamiento decíamos: «En el caso que nos ocupa de planeamiento de personal, tenemos que partir de la base de que ha existido antes un planeamiento global de la Armada en el que se han fijado y trazado las directrices sobre qué tipo, tamaño, forma... tiene que tener esa Marina que merecemos desarrollar. No puede existir un planeamiento de personal que no encaje dentro de esos fines más amplios de la Armada. No podemos planificar en el vacío, sino dentro de ese marco de planes de la organización como un todo».

Este problema, que tiene su origen en el pensamiento cartesiano de descomponer lo complejo en sus partes más elementales, como forma de entender su funcionamiento, no es más que la representación del triunfo de la técnica y la ciencia a través de su herramienta más eficaz: la *razón*.

En el fondo, lo que realmente sucede es que la enorme eficacia del análisis produce una pérdida de coherencia. En lugar de partir de la *síntesis*, es decir de un pensamiento global creador, para a continuación *analizarlo*, es decir, descomponerlo según un plan de construcción, lo que sucede es lo contrario. Se crean primero las partes y luego se intenta ensamblarlas en un todo que, finalmente, se nos aparece como incoherente y falto de armonía, y es que, aunque las *partes* puedan resultar aisladamente eficaces, el *todo* se nos presenta carente de sentido.

En su crítica de los excesos analíticos, Jean-Paul Sartre se muestra tremendamente expresivo y demoledor cuando dice: «La descomposición analítica o, si se prefiere, el trabajo del escalpelo, sólo puede tener éxito cuando sus diferentes elementos se mantienen unidos y son soportados por la unidad de un proyecto, una investigación o incluso una idea que hay que acreditar... Se desmonta, se desmonta sin cesar: las cosas, las instituciones, los razonamientos de los adversarios, y cuando ya sólo quedan piezas sueltas ya nadie puede volverlas a montar».

En este momento, pensamos que, de lo aquí expresado, resulta evidente la necesidad de la búsqueda de una identidad colectiva que nos ayude a delimitar normas y valores comunes. Los fines, la síntesis de hacia dónde nos dirigimos, tenemos que fijarlos nosotros colectivamente. La solución a la que se llegue debe reflejar el sentimiento y merecer la aprobación de la comunidad a la que pertenece. Lo que sería inadmisibile, en la época en que vivimos, es que la organización y sus miembros fueran incapaces de compartir fines y sentido. En otras palabras, que cada uno fuera por su lado.

No quisiera terminar sin decir que hemos tratado aquí varios temas básicos:

- En primer lugar, los prejuicios, como aquello que precede a la formación de juicios. Es lo que condiciona los límites de lo correcto y lo incorrecto, los caminos a seguir y los prohibidos, el sentimiento de nuestras carencias individuales y colectivas, lo que nos mueve, lo que estimamos como valioso... Todo esto requiere una profundización por nuestra parte, un análisis que nos lleve desde lo general, que aquí hemos tratado de expresar, a parámetros concretos en que se mueve o debería mover nuestra Armada. Y no será sencillo, pero si no intentaremos recorrer este camino, ¿qué nos queda de la decisión?, ¿lo dejaremos todo en manos de elecciones técnicas y/o de los que pretenden manejarlo a su arbitrio o sin orden ni concierto?

Si entráramos en la arena de lo *práctico*, hablaríamos de:

- *Necesidades* que tienen que contemplar la realidad y admitirla públicamente. Nuestras necesidades no pueden ser las que tengan más *glamour* para nosotros, sino aquellas que nos permitan cumplir con mayor eficacia las misiones que nuestro *gobierno* nos vaya a solicitar. Admitir esto es tener los pies sobre la tierra. Creemos que el proyecto de construcción del buque de *proyección estratégica* se mueve claramente en este sentido.
- En el campo de los *valores*, hay que lograr entusiasmar, sentirse orgulloso de lo que uno hace... Aquí, en nuestra opinión, tenemos mucho trabajo que realizar. Sin embargo, tenemos que decir que en una época en la que se legisla casi exclusivamente para hoy, en la que todo se planea sobre el corto plazo —debido a los continuos cambios que se producen—, en la que el futuro de uno no se contempla con claridad, en el que nuestro orgullo de ahora puede resultar en el ostracismo del mañana, resulta difícil mantener la ilusión.
- En el terreno de la *ideología*, se hace preciso un acople que enlace *formas de ser, Valores y Lo que la sociedad desea de nosotros*.
- Podríamos seguir desgranando multitud de ideas.

En segundo lugar, resaltaríamos el análisis de *planes y proyectos* que condicionan y nos encaminan hacia las decisiones. Aquí la exigencia clave es un análisis racional que nos conduzca a un conocimiento técnico, detallado y preciso del problema bajo estudio —utilizando las herramientas del orden, la inteligencia, el método...—. En esto, estimamos que actuamos con criterios razonablemente correctos.

Seguidamente, aunque en paralelo y realimentándose con los datos conseguidos en el punto anterior, trataremos de mover *imaginativamente* las piezas del rompecabezas organizativo, buscando todas las opciones que permitan resolver el tema que tenemos planteado. De entre ellas, seleccionaremos aquella que técnica e imaginativamente nos resulte la más apropiada. En este campo creemos que hay mucho terreno para mejorar.

Procederemos después a engarzar el elemento elegido en el sistema general del que forma parte, comprobando la integración analítico-sintética entre las partes y el todo. Es evidente que lo que aquí hemos expresado con claridad como un método secuencial lineal es, en la realidad, circular y de realimentaciones continuas entre las partes. No sería justo dejar de resaltar la enorme importancia de esta fase en la construcción de cualquier sistema.

Por último, defenderemos, utilizando una *retórica* clara, verosímil y bien estructurada, la bondad de nuestro proyecto y decisión. Hemos de reconocer, que a esto no le dedicamos el tiempo debido. Tenemos que comprender que si

fallamos en esto, todo el sistema, bien planificado, diseñado y de enorme interés para nosotros, puede no ver nunca la luz.

Hemos intentado presentar algo de gran interés para todos nosotros: el proceso de la *decisión*. Esto no es el resultado de una idea repentina del que esto escribe. Por el contrario, es el fin de un trayecto de análisis y reflexión. Estas líneas no son más que un trabajo de recopilación y estructuración de las obras de los grandes pensadores de nuestro tiempo: Paul Ricoeur, Zygmunt Bauman, Slavoj Žižek, Jurgen Habermas, Hans Gadamer, Jean-Paul Sartre... Es evidente que no todo está aquí claro y bien situado, que faltan elementos o que se pueden articular de otra manera. Siempre que pensamos sobre cosas complejas corremos el riesgo de olvidarnos o equivocarnos en algo, pero ése es el precio que hay que pagar si queremos exponer ideas y progresar.

Peter F. Drucker decía que una *decisión* es un juicio. Es una elección entre alternativas. Resaltando que el elemento clave de la decisión consiste en definir bien el problema, ya que un problema bien definido es un problema casi resuelto. Éste ha sido, con más o menos fortuna, el camino que hemos tratado de mostrarles.

