

Firmeza y flexibilidad: el difícil equilibrio para superar los grandes retos globales

¿Cómo podemos solucionar grandes desafíos globales como la actual crisis migratoria o el cambio climático? La tradición filosófica del pragmatismo estadounidense y el concepto sociológico de la "acción firme" ofrecen tres estrategias para encararlos desde la empresa.

18 de septiembre de 2015

Cambio climático, pobreza, crisis migratoria, escasez de agua... Algunos problemas incluyen tantos obstáculos y son tan complejos que requieren **nuevas formas de colaboración** entre las personas, las empresas y los gobiernos.

El profesor del IESE [Fabrizio Ferraro](#), **Dror Etzion** y **Joel Gehman** los abordan en un [artículo publicado en *Organization Studies*](#). En él, alertan de que, aunque es tentador afrontarlos con los marcos concebidos para dirigir empresas, estos resultan insuficientes por la complejidad de los **grandes retos globales**.

Los autores repasan el trabajo de los **pragmáticos estadounidenses** y luego se centran en el concepto sociológico de la "**acción energética**" (conocido en inglés como *robust action*) para ofrecer tres estrategias que permitan hacerles frente.

Las tres caras de los grandes retos

En primer lugar, los autores destacan los tres atributos principales de lo que ellos consideran grandes retos, que son complejos, inciertos y admiten diversas valoraciones. Y recurren al **cambio climático** como ejemplo para explicarlos:

- **Complejos.** Los grandes retos se caracterizan por involucrar a una gran cantidad de

actores que lidian con temas que evolucionan, se superponen y mutan. En este **contexto dinámico**, las consecuencias imprevistas son habituales. Pongamos por caso la **utilización de maíz para producir etanol**, que inicialmente se promovió con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Esto fue tildado posteriormente por un experto en alimentación de Naciones Unidas de "**crimen contra la humanidad**" porque implicaba que ese maíz no se destinaba a alimentar a los pobres. A partir de este ejemplo, los autores recalcan que las soluciones pueden revelar más aspectos del problema o incluso crear otros, obligando a quienes toman las decisiones a replanteárselo todo desde el principio.

- **Inciertos.** Los grandes retos se caracterizan también por una extrema incertidumbre. Los científicos no pueden predecir con precisión el **alcance del cambio climático**. Las previsiones, en cuanto al aumento del nivel del mar, por ejemplo, oscilan entre los 0,28 y los 0,90 metros, mientras que el ascenso de la temperatura para final de siglo se prevé entre los 1,5º C y los 4º C.
- **Valorados de distintas maneras.** Los diferentes actores pueden hacer valoraciones muy diferentes de los grandes retos, ya que rebasan disciplinas y fronteras. Por ejemplo, el cambio climático puede verse como un problema ético y moral del que culpar a las naciones ricas por su excesivo consumo y producción. Pero también puede considerarse como un fallo de los gobiernos o incluso como un problema menor que puede resolverse con ingenio. Ninguno de estos puntos de vista es totalmente acertado o erróneo. Aun así, las valoraciones por sí mismas son relevantes de cara a afrontar el reto del cambio climático.

Un repaso al pragmatismo estadounidense

Teniendo en cuenta que el pragmatismo estadounidense nació a raíz de la Guerra de Secesión, un tiempo de grandes cambios e incertidumbre, no sorprende que se le vuelva a prestar atención en una época globalmente tumultuosa.

Ante los grandes retos pendientes de resolver, parece oportuna la perspectiva de los pragmáticos según la cual "los seres humanos son resolutivos y la función del pensamiento es guiar la acción al servicio de la solución de problemas prácticos" (cita del sociólogo **Neil Gross**).

En el **pragmatismo estadounidense**, los actores experimentan. En lugar de guiarse por un conjunto predeterminado de creencias y preferencias, plantean hipótesis a partir de una serie de medios y fines para elegir un curso de acción, y luego lo ajustan en función de los resultados obtenidos.

Los **tribunales de drogas** en Estados Unidos y la **Directiva Marco del Agua (DMA)** de la Unión Europea son algunos de los casos de éxito documentados internacionalmente que se guían por estos principios. Pero son casos en los que el protagonismo recae en el Estado. Y los pragmáticos no especifican cómo otros grupos de interés y organizaciones no gubernamentales pueden desarrollar procesos destinados a resolver grandes retos.

¿Ha llegado la hora de una acción firme?

Ferraro, Etzion y Gehman argumentan que el concepto sociológico de "**acción firme**" resulta útil en los tiempos tumultuosos que corren, ya que mantiene las **opciones abiertas**, incluso cuando algunos implicados tratan de cerrar puertas para reducirlas.

El concepto surgió a partir de un estudio sobre jugadores de ajedrez que concluyó que los mejores eran aquellos capaces de **perseverar en una estrategia pero con la flexibilidad necesaria** para adaptarse a los movimientos de sus contrincantes.

A partir de la investigación sociológica, los autores definen "**acción firme**" como "el conjunto de acciones que mantienen las futuras líneas de actuación abiertas en contextos estratégicos donde los oponentes tratan de reducirlas". Además, consideran que no se tiene suficientemente en cuenta a la hora de afrontar los grandes retos y destacan las **tres áreas** principales donde podría aplicarse:

1. Arquitectura participativa: un espacio para todo el mundo. La idea es permitir que diversos actores interactúen de forma constructiva durante periodos de tiempo prolongados. La **Global Reporting Initiative (GRI)** es un buen ejemplo de ello. Esta organización inclusiva es la responsable de desarrollar y actualizar un estándar para la elaboración de **informes sobre sostenibilidad** e involucra a empresas, activistas, organizaciones no gubernamentales y otros grupos de interés.

2. Inscripción de múltiples voces: participación y coordinación sin necesidad de consenso. Las organizaciones deben adoptar principios que acepten diferentes interpretaciones para coordinar los esfuerzos a pesar de la falta de consenso. Uno de los beneficios de esto es unificar culturalmente a diversos actores y ocuparse mejor de los

intereses en conflicto. Esta idea es evidente en los **Principios de Inversión Responsable** (PRI, según sus siglas en inglés), apoyados por **Naciones Unidas**, que valoran tanto los deberes fiduciarios como la alineación de las prácticas de inversión con los intereses sociales, apelando así a los inversores convencionales, a los Gobiernos y a las organizaciones no gubernamentales por igual (todas ellas comunidades con diferentes criterios de evaluación). En última instancia, los PRI pretenden realinear el sistema financiero con los intereses generales de la sociedad, sin necesidad de un consenso explícito. Una inscripción de múltiples voces creíble solo puede ser practicada por una entidad que también tenga una naturaleza contradictoria, que sea ambigua realmente y no solo sienta empatía por la ambigüedad de los demás.

3. Experimentación repartida: permitir pequeñas victorias para impulsar los esfuerzos. Las iniciativas tendrían que promover el aprendizaje y fomentar el compromiso, y los esfuerzos fracasados deberían dejarse de lado. Las **políticas regionales sobre el cambio climático** ofrecen ejemplos de éxito cuando abren nuevos espacios para la discusión pública y amplían el abanico de grupos de interés que se implican.

Cooperación y pragmatismo

El artículo de Ferraro, Etzion y Gehman encuentra un **punto débil clave** en la investigación previa: **la falta de reconocimiento** de los diferentes puntos de vista entre los grupos implicados.

También te puede interesar: [Todo sobre cooperación, colaboración y alianzas](#)

Con este punto débil en mente, han encontrado un sentido a la **acción firme**, ya que pretende fomentar la **cooperación** entre múltiples partes con diferentes intereses y puntos de vista.

Los autores lo resumen así: "Al aplicar la **acción firme** para afrontar los **grandes retos**, abogamos por un enfoque más participativo y menos heroico; más ambiguo y menos prescriptivo; más experimental y menos dirigido; tal vez menos intuitivo, pero, con suerte, más eficaz".

Nadie dijo que la lucha contra los grandes retos fuera fácil. Pero vale la pena plantarles cara,

tanto si usted es un directivo como si forma parte de algún grupo implicado.

+ INFO: "[**El camino hacia reformas institucionales duraderas**](#)".

www.iese.edu/es/insight