

¿Cooperar con el enemigo?

Un día, una alta gerente de una reconocida marca de productos de belleza me invitó a conversar con ella en su oficina en Nueva York. Su empresa estaba pasando por una serie de fusiones. Debido a eso, había mucha fricción entre los empleados. Además, la organización tiene una cultura organizacional marcada por la competición entre departamentos y empleados. Todo esto estaba afectando el rendimiento. “¿Cómo superar el conflicto y cooperar más?”, me preguntó mi interlocutora.

La cooperación se está volviendo un tema cada vez más importante para las empresas. En estos días, el gerente general de una de la más grandes y exitosas compañías colombianas me comentaba que uno de los más grandes desafíos que estaba enfrentando es la colaboración con socios extranjeros, quienes tienen una cultura de management distinta a la de sus gerentes aquí en Colombia. No hay duda de que en un mundo cada vez más interdependiente y complejo, la comunicación intercultural es una de las fronteras del liderazgo empresarial.

Si en la actualidad la cooperación es considerada como necesaria para garantizar el alto rendimiento (y hasta la sobrevivencia de un negocio) dentro de las organizaciones y el mercado, es porque otros enfoques se han quedado cortos y son ineficaces. En otras palabras, esto se debe a que otras estrategias no han dado el resultado esperado; como el forzar una posición porque se cree estar en lo correcto; o adaptarse a las circunstancias porque se piensa que no se puede cambiar; o abandonar el camino, rompiendo relaciones con socios, compañeros y colegas porque la frustración se torna en decepción. Entonces, la cooperación se revela como la panacea, como el último recurso disponible.



ALDO CIVICO
Antropólogo y estratega
de liderazgo
aldo@aldocivico.com

Pero, ¿cómo cooperar con quienes percibimos tan distintos a nosotros que incluso nos hacen pensar que la misma cooperación sería imposible? En otras palabras, ¿es posible cooperar con el “enemigo”? En su más reciente libro, *Adam Kahane*, un experto internacional en resolución de conflictos, admite que actualmente cooperar es al mismo tiempo necesario y difícil, sobre todo en nuestro contexto tan polarizado, donde las redes sociales incentivan la identificación radical de aquellos que tienen la misma opinión, al mismo tiempo que convierten en enemigo a aquel que es diferente. Por eso hoy la cooperación tiene que ser vista como un acto de co-creación, que no radica en la ausencia del conflicto, sino que descubre en el conflicto una oportunidad. Dice *Kahane* que eso es posible cuando reconocemos que no es necesario el acuerdo alrededor de una verdad o de una solución única. En otras palabras, hay que aceptar y asumir el conflicto, reconociendo las necesidades de todos los involucrados, al mismo tiempo que atendemos conjuntamente a un bien más grande. Este doble objetivo, dice *Bárbara Dalle Pezze*, experta de cooperación intercultural, permite superar el miedo a perder la propia identidad y de trabajar con aquel que es diferente de manera asertiva y cooperativa al mismo tiempo.

legislatura, cuando la presión de los intereses económicos desplazó prioridades de salud pública.

Hay que reconocer que el Congreso cumplió y que es plausible la existencia de una oposición vigilante y proactiva. El Gobierno no sale bien librado de este proceso donde tuvo que cambiar el rumbo de su propuesta inicial, francamente recesiva en materia impositiva.

Queda el enorme reto de ajustar las finanzas. Cuando de desmontar subsidios se trate, esperamos no insista *Carrasquilla*, si sigue ahí, en golpear a los sectores menos favorecidos. Bastaría revisar los subsidios a las altas pensiones para lograr, de sobra, el ajuste requerido.



GUSTAVO MORENO MONTALVO
Consultor independiente
gustavomorenom@gmail.com

Ciencia, religión, política

Desde el siglo XI hubo separación en Occidente entre las instituciones de la religión y las de la política. La Iglesia de Roma estableció su autonomía para imponer normas de conducta diferentes de las impuestas por la autoridad secular. La reforma protestante y la modernidad fracturaron la hegemonía de Roma y establecieron el principio de que el credo prevalente en un territorio debería ser el de su gobernante. La ciencia desde *Galileo Galilei* precipitó la gran crisis de preceptos religiosos. El cristianismo ha aceptado la reducción de su ámbito, aunque aún en el siglo XXI no faltan grupos que niegan la evolución de las especies.

Occidente, incluida Latinoamérica, hoy no suma más de un quinto del total de la población mundial. Las demás culturas, en particular las islámicas, en esencia sunitas y shiitas según la interpretación que se prefiera de la sucesión del profeta *Mahoma*, la de China y la de India, no comparten el respeto occidental desde la posguerra por los derechos individuales fundamentales. Las aparentes incompatibilidades tienen raíz en diferencias económicas y en resentimientos derivados de conductas inapropiadas en las ocupaciones imperiales; mientras existan estas causas será difícil alinear voluntades para atender las obligaciones de carácter social y ambiental que afloran de las actuales circunstancias y sus contrastes. Sin embargo, por haber sido los poderes dominantes hasta la segunda guerra mundial, los países de Occidente tienen peso importante en la construcción de ideología en todo el globo.

No hay solución intermedia para la especie. Los desafíos ambientales e institucionales para evitar destrucción masiva y muchos muertos si se materializan las grandes amenazas no admiten soluciones intermedias. La conciencia colectiva está muy lejos del estadio apropiado para enfrentar la tarea, y las organizaciones religiosas hoy no tienen sintonía adecuada con la realidad. Los errores del pasado no dan tregua; la dimensión de la tarea exige que todo el ordenamiento se transforme. Hoy hay más capacidad crítica que en la época de las cruzadas, pero la ideología dominante no acepta que es necesario asumir sacrificios por convicción ética de carácter superior. Tanto lo público como las organizaciones religiosas deben apoyarse más en la ciencia y en la ética para lograr soluciones adecuadas a los problemas que enfrentan. La ciencia, por su parte, no debe ceder a la tentación del beneficio económico, pues su propósito central es la búsqueda de respuestas que desembocan en nuevas preguntas. Su papel es decisivo en el examen de la libertad, antes derecho natural y hoy más bien propósito: somos producto de nuestra genética y de nuestro entorno, y es imposible discernir cuánto pesa cada uno de estos factores. Esta responsabilidad de la ciencia puede ser incompatible con la vocación de lucro.

La Constitución de Colombia, por su parte, entroniza el libre desarrollo de la personalidad. Es difícil materializar este derecho sin tener en cuenta la complejidad de la maraña que conforman los propósitos expresos de cada ciudadano, siempre difíciles, y en algunos casos imposibles de conjugar. Religión, ciencia y política deben aportar, cada una desde su ángulo, elementos para construir un mundo sostenible desde lo social, lo económico, lo ambiental y lo institucional, sin pretensión de solución definitiva.

TANTO LO PÚBLICO COMO LAS ORGANIZACIONES RELIGIOSAS DEBEN APOYARSE MÁS EN LA CIENCIA Y EN LA ÉTICA



ES DE PREVER QUE EL PRÓXIMO AÑO POR ESTA MISMA ÉPOCA ESTAREMOS LIDIANDO CON OTRA REFORMA TRIBUTARIA

son inconvenientes las gabelas sectoriales, en especial si no se las justifica con anterioridad con sólidos argumentos y se omite computar el sacrificio de ingresos fiscales que comportan”. No puedo estar más de acuerdo con *Botero*, pues ni lo uno ni lo otro se ha hecho y los contribuyentes no pueden tragar entero. Es de anotar, que mientras los mayores ingresos que le reportará a la Nación esta Ley sólo resuelven el déficit del PGN para 2019, en contraste los beneficios para las empresas que se aprueben tendrán un carácter permanente.

Lo aprobado por el Congreso de la República apenas si alcanzará a solventar el déficit fiscal del año entrante y eso. No sólo no disipa las preocupaciones y advertencias de las calificadoras de riesgo, sino que es de prever que el próximo año por esta misma época estaremos lidiando con otra reforma tributaria para arbitrar los recursos necesarios para seguir saltando matones.

una reacción general de rechazo a una propuesta, a todas luces inconveniente, que afortunadamente fue derrotada; de igual forma, pretendía bajar los montos para aumentar el universo de los contribuyentes y gravar rentas de trabajo para mantener la inveterada tendencia de gravar a los asalariados.

El Congreso, con todos sus defectos, demostró que es posible avanzar en el ejercicio de construir democracia, pues la mayoría de las iniciativas que finalmente se aprobaron, surgieron, justo es decirlo, en el debate parlamentario, que cambió la columna de la reforma, así *Carrasquilla* no lo reconoce; pues de un impuesto regresivo que hubiese agrava-

do la ya difícil situación económica de las clases con menos ingresos, se pasó a gravar ingresos altos, patrimonios superiores a \$5.000 millones y dividendos de más de \$10,2 millones. En igual sentido, la sobretasa al impuesto de rentas del sector financiero, grava las actividades especulativas de un sector que, contrario a lo que afirman sus voceros, no está contribuyendo de manera eficaz al crecimiento económico, habida cuenta de sus políticas onerosas en materia de crédito y prestación de servicios.

Capítulo aparte merece el acertado gravamen plurifásico a las cervezas y a las bebidas azucaradas, cuyo trámite dejó un sabor amargo en la pasada