



CENTRO DE
DESARROLLO DE
LIDERAZGO

CARTA A LÍDERES

Un nuevo liderazgo y el juego de las “bolitas”

José Luis Rocés, fundador del CDL, comparte una experiencia de su formación en Bélgica en 1980 sobre el liderazgo y la gestión de recursos en una sociedad. En un contexto de enfrentamiento entre el capitalismo y el marxismo, Rocés aprendió la importancia de las competencias conversacionales como la discusión y el diálogo.

Un nuevo liderazgo y el juego de las “bolitas”

Por José Luis Roces, Fundador del CDL (Centro de Desarrollo de Liderazgo)

En 1980 fui becado para estudiar en Bélgica, la formación de directivos en la comunidad europea frente a los cambios políticos, económicos y sociales. En un contexto de enfrentamiento entre las ideas liberales del capitalismo y las socialistas del marxismo existente, esa experiencia me formó en la importancia de entender la diversidad y sobre todo la imperiosa necesidad de desarrollar competencias conversacionales como la discusión, el debate y el diálogo. Y como estas tres modalidades pueden ser o dejar de ser efectivas de acuerdo a la situación existente.

Uno de los entrenamientos que más me impactaron y me marcaron en mi aprendizaje personal fue el “juego de las bolitas”. Este se propuso por el instructor como una experiencia para comprender el funcionamiento de una sociedad “sustentable”. Aquella que puede mantener su evolución a lo largo del tiempo.

El juego consistía en reunir un grupo de seis jugadores, a los que se les daba una bolsa de tela oscura, no transparente, vacía. Cada jugador podría representar un actor de la sociedad: empresario, sindicalista, obrero, profesional, funcionario y jubilado.

Ellos se reunían alrededor de una persona (gobierno) que tenía el rol de “banca”. El tenía en su poder una bolsa, también oscura pero llena de bolitas (los recursos). Al comenzar el juego y uno por vez en una secuencia horaria, se los invitaba a pasar por la bolsa de la banca y sin que los demás vieran su extracción, podían retirar las bolitas que desearan, en una experiencia muy “liberal”. Así uno por uno, hasta completar varias vueltas de extracción.

Después de cada vuelta, la banca hacía una reposición de bolitas, que nadie sabía con que criterio lo hacía.

Invariablemente, habiendo experimentado el juego, con distintos jugadores en un número muy semejante de vueltas, la banca anunciaba que se había quedado “sin bolitas” para distribuir, o sea se habían agotado los recursos de la sociedad.

Primer aprendizaje; sin reglas de extracción, la experiencia por vía de la voracidad de los jugadores, agotaba el stock en pocas vueltas. La falta de reglas acordadas y la libertad absoluta, anulaba la dinámica de la sociedad.

Segundo aprendizaje, en todas las secuencias a medida que iban pasando las rondas de extracción y cuando cada uno de los jugadores, observaba que iban quedando menos bolitas en la bolsa de la banca, su respuesta era incrementar el número de bolitas que extraía. Aprendimos que el fenómeno de la penuria, genera conductas egoístas y que en poco tiempo por su aceleración, se elimina la posibilidad de seguir jugando.

En ese punto, el instructor que cumplía el rol de “banca”, nos invitaba a reflexionar. Su pregunta disparadora era ¿Qué hacer para seguir jugando, o que la sociedad sea sustentable?

Las conversaciones se iniciaban en tono de discusión, aflorando rutinas defensivas, que explicaban las conductas de los participantes y proponía críticas a la voracidad de la extracción de los otros.

Unos proponían “cuotificar” la extracción, otros decían que se debería apelar a la responsabilidad social de los participantes. Pero nadie acertaba, como reiniciar la experiencia. El escenario crítico era que las bolitas ya no estaban en la bolsa de la banca (los recursos desaparecieron) y, por ende, nadie podía realizar ninguna extracción ni reposición, habíamos llegado a una sociedad en crisis, con la banca (el gobierno) sin recursos.

En ese diálogo, la pregunta inspiradora, luego de un largo rato de conversación surgió de un participante hacia la banca. ¿Puede compartir con nosotros, cual es el criterio de reposición de bolitas luego de cada vuelta? Y la banca con mucha sencillez expresó: yo repongo el mismo número de bolitas que encuentro al final de cada vuelta. Si quedan cuatro, repongo cuatro. Si quedan diez, repongo diez.

Tercer aprendizaje, la comprensión de los participantes de la regla de reposición, dio origen a lo más rico de la experiencia. La aparición de la necesidad de un diálogo, basado en cuales son las condiciones para mantener la sociedad en una condición “sustentable”. Luego llegaron los acuerdos entre los participantes para poder lograrlo sin llegar a su agotamiento. Reponer todos al inicio un número de bolitas similares, acordar un retiro “lógico” que evite el agotamiento y varios otros criterios, surgieron como posibles acciones.

Al reiniciar la experiencia, promoviendo el diálogo permanente entre los participantes, de modo de compartir información y respetando los criterios de control interno establecidos, se fue generando una confianza creciente, condición clave para la sustentabilidad.

1. Al final de la experiencia, el instructor nos reunió para decirnos que lo que habíamos experimentado era la dinámica de un “acuerdo social”, y que nosotros, como base del aprendizaje, debíamos encontrar cuales eran las condiciones para que sea viable.

Mis conclusiones, fueron: reglas de juego acordadas con los actores sociales, liderazgo basado en el diálogo y la credibilidad, originada en compartir información veraz momento a momento y convicción de lograr “sustentabilidad” por medio de criterios de equidad.

¿Estaremos muy lejos, en la Argentina, de habernos dado cuenta que estamos en un escenario conflictivo y necesitamos de una “coalición de liderazgo” que genere un diálogo para lograr un país sustentable?