



## RUMBO AL PENSAMIENTO POLICOTÓMICO

**Dr. CÉSAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES**  
**PROFESOR PRINCIPAL UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**[www.cesar-augusto-atoche.com](http://www.cesar-augusto-atoche.com)**

La globalización, la tecnología, la innovación, la calidad, el emprendedorismo, la responsabilidad social, el respeto al medio ambiente son características del siglo 21 que nos invitan a pensar y reflexionar sobre su aplicación o uso, es decir: ¿las utilizamos para beneficio propio, para beneficio propio y de algunos o para beneficio de la mayoría?

Hasta el siglo XX era muy recurrente el pensamiento dicotómico, recordemos por ejemplo algunas frases muy usadas en aquella época: “o eres mi amigo o eres mi enemigo”, “o estás con Dios o estás con el Diablo”, “es la única alternativa, no hay otra”, “o eres parte del problema o parte de la solución”, “para mis amigos todo, para mis enemigos nada”, “lo ancho para mis amigos, lo angosto para mis enemigos”, “o es método deductivo, o es inductivo”, “los que me sigan serán ricos, y los que se alejen serán pobres”.

Es decir, el pensamiento era reducido a dos opciones diametralmente opuestas y las personas tenían que desarrollar una línea de pensamiento perdurable en el tiempo sin variabilidad o con variabilidad mínima casi imperceptible. Ello era posible debido a que el entorno en aquella época era bastante simple y algo estático debido a que las culturas y las ideologías estaban distantes o separadas por fronteras tanto físicas como de pensamiento, las ideas entonces perduraban en el tiempo y las personas que mantenían sus ideas también perduraban. Visto así, las personas se daban el lujo de mantener sus ideas a pesar de nuevas evidencias, a pesar de incurrir en errores y ello era posible debido a que transcurría mucho tiempo hasta que la mayoría se entere de las nuevas evidencias y en consecuencia era factible que el error perdure.

Entonces, hasta el siglo XX perduró el pensamiento lineal: “primero lo primero”, “nunca empieces la segunda actividad sin haber terminado la primera”, “producción en línea”. También permaneció el dominio del oferente/vendedor, del profesor, del gerente, del jefe, de la empresa. La forma de trabajar y el uso de la tecnología disponible era determinada por el gerente en función a lo que le convenía a la empresa y a los propietarios, además la innovación la imponía el área de producción, la calidad era fijada desde el punto de vista de la empresa o sea por el gerente y el emprendedorismo se reducía a negociantes que priorizaban las utilidades sin mayores reparos ni escrúpulos.

Sin embargo, el gran cambio se presenta con el advenimiento de la globalización, hacia el año 1995. En efecto, la globalización se produce en virtud de un fenómeno llamado “interconexión”, que elimina las distancias y permite la comunicación en tiempo real “on line”.

Así, en el siglo XXI el aporte trascendental fue la interconexión de las culturas, de los países, de las personas, de las tecnologías. Globalización como sinónimo de redes, y así surge Internet conocida como red de redes.

Hoy la característica es un nuevo proceso de interculturización, canalizado mediante las nuevas tecnologías de comunicación: Internet y Cable. Se aprecia mucho intercambio cultural, desplazamiento de personas, mayor intercambio comercial. Es la época del dominio del consumidor/cliente/usuario, del alumno, del colaborador que aprendió a trabajar en equipo, de la sociedad y del mercado. La forma de trabajar y el uso de tecnología disponible es determinada por el gerente en función a lo que requiere el consumidor/cliente/usuario, es decir en función a lo que el mercado y el mercado requieren, la innovación entonces la impone la sociedad y el mercado cuyos requerimientos son captados por la investigación de mercados a través del área de marketing, la calidad de los productos/servicios está determinada tanto por el cumplimiento de las normas como por la satisfacción de las expectativas del consumidor/cliente/usuario. El emprendedorismo surge con una nueva acepción cuál es expandirse desde el negociante hacia el gran empresario que prioriza el trinomio utilidad/rentabilidad/compromiso con responsabilidad social empresarial.

Los stakeholders también es una novedad del siglo XXI, que significa grupos de interés o grupos de personas involucradas y que genera una nueva necesidad cual es dialogar, intercambiar puntos de vista, llegar a acuerdos y cumplirlos voluntariamente en una primera instancia y con respeto a la legislación vigente en última instancia (conciliar-arbitraje-poder judicial). A este proceso también se le llama negociar, que consiste en un esfuerzo de interacción realizado para resolver conflictos, para acordar líneas de conducta, para buscar ventajas individuales y colectivas, para generar beneficios; es decir la negociación entendida como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

En consecuencia, se aprecia una tendencia hacia un pensamiento policotómico, caracterizada por el uso cada vez más frecuente de frases como: “eres mi amigo cada vez que hagas lo correcto y eres mi enemigo cada vez que hagas lo incorrecto”, “con Dios y con el Diablo, sin ser diablo”, “hay varias alternativas de solución”, “eres parte del problema y ahora corresponde que seas parte de la solución”, “para mis amigos y enemigos todo, pues la clave es el Bien Común”, “conciliar con criterio ganar-ganar”, “puede ser método deductivo, inductivo o abductivo”, “trabajemos juntos para generar riqueza y compartirla”.

Como se aprecia, el pensamiento ahora se orienta a la búsqueda de varias opciones o alternativas, lo cual exige a las personas desarrollar una línea de pensamiento perdurable en el tiempo con variabilidad, pues el entorno ahora es bastante complejo y muy dinámico debido a que las culturas y las ideologías están muy cercanas, las ideas cambian y dejaron de perdurar en el tiempo por lo que hoy las personas cambian sus ideas/opiniones en base a los nuevos datos que surgen y que se difunden a la velocidad de la luz. Visto así, los errores son efímeros y las personas cambian sus ideas/opiniones a

la luz de las nuevas evidencias comunicadas. Estamos evolucionando de una situación de beneficio propio, hacia la búsqueda del Bien Común, razón por la cual escuchamos: responsabilidad social empresarial, inclusión social, negocios inclusivos.

Un ejemplo: Una empresa produce cien unidades mensuales, un día verifican que las devoluciones han aumentado de 1 a 15 cada mes. ¿Qué hacemos: buscamos culpables para sancionarlos, o acaso seguimos produciendo a pesar de las devoluciones, o acaso trabajamos en equipo para solucionar el problema y a fin de año distribuimos utilidades atendiendo al número de aciertos y errores, o acaso sancionamos a culpables y corregimos la producción simultáneamente, o hay alguna otra opción/alternativa? Lo cierto es que existen varias alternativas de solución y aquella que se oriente o que acerque más al Bien Común será la escogida (el bien común va desde la familia, ciudad, región, país, mundo; y por analogía equivale a las categorías de hoteles con lo cual podría decirse que existe bien común de 1 estrella cuando se prioriza la familia, de 2 estrellas cuando se prioriza la familia y la ciudad y así hasta de 5 estrellas cuando se prioriza familia-ciudad-región-país-mundo). El epílogo es que esta empresa verificó que estaba produciendo con criterio de calidad local y se corrigió incorporando criterio de calidad global – GLOBAL GAP.

Entonces, tal parece que estamos rumbo al pensamiento policotómico, y solo faltaría tomar la decisión de aprender nuevas competencias, luego trabajar en la búsqueda del bien común incorporando mentalidad de 5 estrellas, más adelante constancia de propósito involucrando más y más personas quienes después serán beneficiarios. En la medida que nos vaya mejor, al mundo también le irá mejor, mejorará la calidad de vida y habrá bienestar económico-social conocido como desarrollo.

