

# Lo definitivo del pensamiento estratégico, la planeación en reversa y la nitidez en contra de la transparencia. Historia de mis decisiones

Oración Maestros de la Cirugía Colombiana 2010

RAFAEL RIVEROS, MD

*Palabras clave:* pensamiento; conducta; planificación; etapas del ciclo de vida.

## Historia de mis decisiones

Ha sido costumbre siempre en el seno de esta nuestra Asociación Colombiana de Cirugía que el recipiendario de esta magna distinción, además de la presentación previa –en mi caso, hecha por Mauricio Peláez, Colegial y Cirujano del Rosario– narre los hechos quirúrgicos de mi vida. Esta vez me voy a alejar del formato. Voy a contarles tres historias que han regido mis días, los de mi familia y, de alguna manera, los de todos ustedes que me siguen acompañando en esta ventura sin fin.

Es un propósito introducir un pensamiento que gobernará esta corta charla de 35 minutos con ustedes. Dijo Bertolt Brecht:

“Hay hombres que luchan un día y son buenos. Hay otros que luchan un año y son mejores. Hay quienes luchan muchos años y son muy buenos. Pero hay los que luchan toda la vida: esos son los imprescindibles”.

Este precoz reconocimiento que se me ha hecho como Maestro de la Cirugía Colombiana, lo acepto con dientes

Director científico, Hospital Universitario Mayor Méderi. Profesor emérito, ex rector y ex consiliario de la Universidad del Rosario. Colegial honorario del Rosario. Miembro, Asociación Colombiana de Cirugía.

Fecha de recibo: 8 de julio de 2010  
Fecha de aprobación: 28 de julio de 2010

apretados ya que no lo merezco. No tengo la edad, no he sido presidente previamente, estoy lejos del retiro y gozo de un genio parejo. Pero sí he mantenido siempre una actitud creativa, insumisa y creo que valerosa en el impulso académico y gremial de esta nuestra institución. Debo reconocer a personas cercanas a mí y a ustedes que ya han sido y deberían ser en este momento titulares de esta distinción y a ellos va mi dedicatoria.

Hace dos años, en su sabiduría, el consejo asesor escogió mi nombre... Aún me pregunto por qué, ya que mi actividad, regida siempre por la academia, ha sido de un combate incombustible y permanente por los temas que hoy rigen esta corta conferencia. Ese empecinamiento de trasfondo es el logro permanente del pensamiento estratégico, su planeación en reversa y una clarísima nitidez como fenómeno natural en contra de la abusada transparencia. Estos tres temas, en el fondo, tienen una trama tangible que espero que ustedes aprovechen.

Ustedes no están aquí presentes por azar. Cada uno, de manera más individual que colectiva, más directa que indirectamente, ha logrado conformar esa integridad irregular que, excúsenme la alusión personal, me caracteriza..., y, por eso, invitados ilustres, les agradezco.

Vamos a hablar en media hora de tres temas que no sólo me apasionan, sino que creo que me caracterizan. No hay un término en español para traducir mi “control

*freak*<sup>1</sup>, que de inicio se debe saber que es –entre comillas– una “enfermedad” llevadera y fatua, pero que produce resultados si es bien aprovechada.

Cada uno de ellos encierra en sí una fascinación de gran influencia que, a mi manera muy singular de ver, debo compartir y abogar porque permanezca en su mente.

No se trata de establecer un principio de conducta, sino de mostrar una línea de acción continua, elástica, y de valoración y revisión permanentes, que nos lleve a una fascinación: el cambio continuo, pues eso es la verdadera vida, el desequilibrio y el movimiento, en concepción de lo que debe ser la renovación. No el cambio por el cambio, sino el cambio por la tendencia progresiva, como decía Tomás Moro, hacia una soñada utopía que puede acercarnos en una actitud alegre y definitiva a esa perfección.

### **Pensamiento estratégico**

¿Qué es un pensamiento estratégico? Es como el ser, que no se compra, no se imita; en definitiva, se posee desde una cortísima edad y es una decisión. Recordemos que la vida no es materia de suerte, es materia de decisión; por lo tanto, podemos cambiarla aun en el momento de la muerte, a la cual me referiré en breve.

Me acuerdo con profundo afecto de la aurora de mi niñez cuando mi abuelo, a las 4:45 de la madrugada, todos los días, llamaba a mi papá y le decía: “Mijito, levántese”. “Mijito” –Enrique Riveros Gamboa– no sólo se levantaba, sino que nos levantaba a todos, ¡4:45 a.m.! Desde entonces, se inicia el día en el principio de la puntualidad, cuyo reverso, la impuntualidad, es el principio de la corrupción. Me refiero a la niñez, ya que la construcción del carácter ocurre hasta los seis años de edad y se consolida de manera definitiva a los 18.

Me acuerdo con fruición del general Barry McCaffrey, en el aula máxima de la Universidad de

Nuestra Señora del Rosario, diciendo: “El muchacho de los 11 a los 18 debe evitar dos cosas: fumar y repetir más de dos veces la experiencia con las drogas”. El fumar es el inicio oral de la adicción y la reincidencia con drogas suele ser irreversible por un tiempo y producir una incapacidad, a veces irrecuperable. En estas observaciones debemos centrarnos los padres con nuestros hijos: en construir un carácter bueno hasta los seis años y en consolidar un carácter definitivo hasta los 18.

Y ¿qué del pensamiento estratégico? Éste debe construirse en la muy precoz infancia, pero no es exclusivo de esta etapa de germen. Se puede dar el cambio hacia él en cualquier momento de la vida en que el individuo tenga claro que, en el futuro, será su único propietario en compañía de personas que compartan un objetivo común y logren un fin. Esto debe obedecer a un plan con una naturaleza, unas metas, una valoración y un cambio permanente.

Se puede ser estratégico en la vida, claro. El temperamento estratégico puede desarrollarse en cualquier momento, pero estamos en la obligación de enseñar activamente y con el ejemplo en el ciclo vital. Norman Rich fijó en mí esta obligación. Así se aprovecha de manera eficaz el tiempo, cuyo privilegio y respeto será siempre común denominador de nuestros actos, como seguirán siendo nuestros maestros mi norte. Mi otro maestro, Carlos Pérez Norzagaray, quien rechazó la Cruz de Boyacá la cual le fue finalmente impuesta en segundo intento en su casa por el presidente Uribe. El tiempo es el único que no vuelve y debemos usarlo siempre, casi siempre en beneficio de otros, algunas veces en beneficio nuestro y nunca en contra de nuestros congéneres. El tiempo y sus privilegios es lo que nos diferencia del resto de los seres. Los no humanos, sienten, se alegran y sufren, con sus instintos genéticamente plasmados, que nunca son renovados y no progresan: las hormigas y las abejas vienen haciendo equipos de trabajo desde siempre, sin variación. La condición humana nos lleva siempre al progreso, aun en disfavor de nuestro propio ambiente. El entorno íntimo y la conducta irrestricta del mal uso de lo que la naturaleza nos da, nos llevará a una dificultad irreversible, no inmediata pero sí previsible.

Hoy vivimos en una era nueva del pensamiento. La aplicación de la “conducta electrónica” nos aleja de la

1 *Control freak*: In psychology-related slang, *control freak* is a derogatory term for a person who attempts to dictate how everything around them is done”. Wikipedia. Fecha de consulta: 13 de octubre de 2010. Disponible en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Control\\_freak](http://en.wikipedia.org/wiki/Control_freak).

calurosa cercanía, nos desprovee del contacto físico y nos lleva, afortunadamente, a atender a la razón misma más que al corazón. Hemos pasado de Jefferson a Madison de manera perceptible, a los ciudadanos hay que convencerlos con la razón que no con el puño.

Si no sabemos a dónde vamos, seguramente terminaremos allí. De eso se trata esta manera de pensar: de analizar y tomar las decisiones, enamorarse de ellas, convivir con ellas, gozar y sufrir con ellas, calificarlas y valorarlas y, de acuerdo con ellas, entender que en las diferentes etapas de la vida, que son más o menos fijas, estaremos siempre navegando sobre ellas.

¿Cuáles son esas etapas de la vida? La primera es la construcción estratégica del individuo, cuyo término “formal” es a los 28 años, y es el cimiento de la vida futura. En ella se trabaja para otros. La segunda etapa, la de consolidación, es de trabajo para sí mismo y va de los 35 a los 45. La tercera es de los 45 años en adelante y en ella los otros trabajan en nuestro beneficio, hasta la muerte. Insisto en que no son fijas ni progresivamente obligatorias, pero sí se deben tener en cuenta para ir tachando una vez uno logre completarlas. ¡Siempre en producción!

Y, ¿cómo se conoce a sí mismo el ser estratégico? Por el resultado, la decisión palpable y la consecuente lucha definitiva. Recordemos que el esfuerzo permanente y organizado nos lleva al éxito y en él hay que trabajar permanentemente. El éxito no es una experiencia fugaz. El éxito, como nos recuerda Brecht, es propiedad de los imprescindibles. Habrá siempre que reconocerlos, premiarlos y motivarlos. Que nunca salga de la oficina alguien sin las tres alternativas: cambiar, progresar o irse. La necesidad, la posibilidad de combinar la ignorancia con la confianza, sea ésta profesional o artística lleva a la capacidad de logro. Éste es el éxito en cualquiera de sus acepciones, sean éstas privadas o públicas, siempre ese esquivo éxito que nos lleva al sueño tranquilo.

El joven cree, el hombre maduro sospecha y el viejo sabe. Es el desequilibrio el que nos lleva a ser creativos, constantes y cambiantes. En la vida tendremos una función marinera que nos pone en una “triyuntiva”: en el mar se tienen tres alternativas, uno se hunde, inane flota o se navega a puerto seguro; con esta última es la que se producen logros y no es por herencia sino por trabajo imbuido.

Recientemente Gladwell, en *Outliers*, ha computado el número de horas invertidos en el trabajo por seres incomparables. Lo calculó en 10.000 de práctica y trabajo pero, sobre todo, destaca que hay que aprovechar históricamente el momento, así se tenga la carga genética del genio. Nada se saca con tener una inteligencia superior si no se aprovechan eficazmente los momentos. El resultado no es heredado, como, por ejemplo, el prognatismo. Los felipes, los déspotas iluminados, los carlistas y los genios electrónicos recientes, Steve Jobs y Bill Gates, han invertido cantidades de horas en lo que los apasiona y aman, lo capitalizan. La observación transversal de pensamiento estratégico lleva a estas personas a una constante actividad propia del servicio y propia del éxito. Son los emprendedores, que deben tener cuatro componentes indispensables: 1) juicio razonado, 2) visión de empresa (como emprendimiento), 3) incorporación de los principios y de los valores, y 4) conformación elástica y sostenible de los equipos y del trabajo permanente.

Sobre esta última observación debemos hacer énfasis en la conformación de los equipos. Aquí están mis jefes y las asistentes administrativas que aún me acompañan: María Helena en Méderi, Lucía en mi consultorio, Pilar y Cristina en la Universidad. No sólo me configuran mi agenda sino, muy frecuentemente, participan en decisiones de ilustración y acción. Hay grupos más complejos y renovantes de oficios distintos y especialistas en su campo. He ahí el éxito. Por eso, con el equipo se multiplica exponencialmente la responsabilidad, que no se diluye. El líder que comparte la responsabilidad, debe ser el titular de la misma. El equipo debe ser sostenible para lograr un resultado; el equipo no tiene límites de edad ni de género.

Pero hagamos conciencia definitiva de dos grupos: las mujeres y los mayores, los muy mayores. Las mujeres tienen casi de manera congénita el pensamiento estratégico en su raíz natural. En nuestro medio, desde temprana edad se les enseña la economía del hogar, aprenden a hacer mercado, a cocinar, a coser y a tener el cuarto en orden. Al crecer, aprenden del cólico, de la ovulación, de la menstruación, de la prevención del embarazo, del embarazo mismo, del parto y de la crianza. En resumen, son estratégicas por naturaleza y ya lo descubrieron. Salvo contadas excepciones, son rectas y no hay proclividad al delito.

Por otro lado, esa desvalida población de personas de “cierta edad”, es preciosa para la conformación del equipo. Los viejos, esos seres que ya han trascendido, son invulnerables a la tentación, no tienen necesidades financieras vitales, tienen tiempo, los privilegian y respetan, y tienen experiencia. Es el renacimiento de los dinosaurios. Éste es el segundo grupo que, aunado a las diferentes etapas de la vida, permite un desarrollo estratégico en la planeación definitiva.

Sabemos que éstas nos llevan siempre a la planeación; si se es mujer, si se tiene experiencia, si se trabaja al menos 10.000 horas, si se tiene tranquilidad y se privilegia la lentitud, se es de un temperamento y un ser estratégicos. Nunca se debe tener afán.

### Planeación en reversa

Es perverso, aterrador y macabro, pensar y planear primero la muerte para lograr una planeación estratégica en reverso. La faz de la muerte nos acerca a la vida. La diosa Palas Atenea, supuesta madre de la sabiduría y de la planeación, abogó siempre por planear en proyección. La planeación en reversa es exactamente lo contrario. Se planea al plazo máximo de la vida, empezando por asignar un momento más o menos exacto a la muerte y no se resigna este momento fatal al azar. Es la representación esquemática, lineal y algorítmica de la vida misma. Cierren por unos segundos los ojos e imaginen su vida desde el nacimiento hasta la muerte, imaginen el momento actual y cómo han conformado, o no lo han hecho, la planeación en reversa del ciclo.

Una vez se le asigna este momento a la muerte, la verdad única, lo definitivo e inolvidable, en reversa se van asignando los logros, pero sin llegar al extremo de Jeremías Bentham que, además de muchos logros, fue cofundador de *University College of London* y ordenó, como última voluntad, que su esqueleto vestido y con cara de cera, estuviera presente en todos los consejos académicos de la Universidad y los presidiera después de su muerte; además, que su voto fuera positivo siempre en favor de la moción. Esta actitud sibarítica extrema no es aceptable. Es un poco exagerada.

Volvamos al texto: para morir en paz hay que vivir con una voluntad en riesgo de gladiadores. Entonces, debemos definir:

- 1) la fecha de la muerte,
- 2) los términos y las fechas de la incapacidad definitiva,
- 3) la fecha y los términos de una vejez feliz y productiva,
- 4) la fecha y los términos del retiro,
- 5) la fecha y los términos de los proyectos exitosos principales elásticos o no ambiguos,
- 6) la fecha del trabajo en curso, de los proyectos terminados y su gozo,
- 7) la fecha y el trabajo de los proyectos en curso,
- 8) la fecha de la separación espartana de los hijos (¡difícil!),
- 9) la época cómoda de tener hijos, de manera elástica,
- 10) la fecha de casarse,
- 11) la fecha de entrenarse, de reentrenarse y la decisión de oficio (difícil),
- 12) la fecha de egresar de la universidad, y
- 13) la fecha de egresar del colegio.

Entonces tendremos una visión en la que, si ustedes cierran los ojos y se imaginan su discurrir vital, tendrán una imagen en espina de pescado, en la que desde el momento del nacimiento hasta la muerte hay una serie de hechos que concurren hacia una espina dorsal mayor que concluye.

Si logramos sentarnos tranquilamente a planear en reverso, seremos unos individuos que han decidido en ese momento preciso ser personas que funcionan en el pensamiento estratégico con acción y valoración, y cambio permanente de nuestros resultados, siempre en equipo, siempre obsesionados por las decisiones y saboreando felizmente su resultado sorprendente.

Aquí debo referirme a Licurgo quien, con su bien entendido rigor, nos ha enseñado sobre la tracción que nos une al universo buscando el gozo continuo, semejándose a la invencible Esparta y sus guerreros irreversibles, virtuosos no en su santidad sino en su determinación: justos, fuertes, prudentes y temperantes, en uno, cardinales. Ésta es la forma de planeación por la que nos regiremos siempre. El “*cirujanismo*” irreverente nos había doblegado. No está lejos la época en que nos regodeábamos en la sabiduría anatómica y técnica, y teníamos un moto que nos identificaba a los rosaristas: si no puedes operar, dedícate a leer; si no puedes operar ni leer, dedícate a escribir; si no puedes ni operar ni leer ni escribir, dedícate a administrar. ¡Cuán lejos estábamos de la verdad!

El balance de las virtudes cardinales pero, sobre todo de las virtudes capitales, nos ha traído a este llano abrupto (excúsenme el oxímoron, ya que este llano abrupto nos lleva por una senda de resultado demostrable). Aquí yace el beneficio de fondo de la Ley 100 bien interpretada: en la inmediatez de su aplicación y la proyección de su estrategia que debe ser en reversa. Los proyectos de planeación son amplios, incluyentes y en cambios continuos, y tienen como denominador el respeto por el tiempo y el privilegio del núcleo (familia) para lograr un resultado sostenible.

La migración permanente en las posiciones de trabajo nos lleva a una función irregular insostenible en el tiempo y, en el fondo, frustrante, ya que el esfuerzo de reiniciar es no sólo agobiante sino fútil.

En la profundidad de estas dos situaciones enunciadas, lo definitivo del pensamiento estratégico y la planeación en reversa, habrá siempre una característica imprescindible: el privilegio del ser humano en toda su entendible irregularidad. El ser humano sustantivo, proponente y creador, tiende a ser siempre ético, no en su preparación formal, sino en su origen real. Por esto, debemos estar siempre preparados. Salvo en temas del corazón, debemos siempre prepararnos e ir de la problemática a las soluciones usando las cinco «p»: planeación previa previene presentación poluta.

Es esta jitanjáfora actual la que no permite una comunicación nítida entre los agonistas de la sociedad. Recordemos que la jerarquización de los roles se repite principalmente en el clero, los militares y los cirujanos. Los tres compartimos uniformes, ritos y creencias que nos envuelven en un halo mudo de admiración. El progreso en el oficio es lento y bien ganado, cada vez mejor ganado por la invención y la “resucitación” de técnicas que no se hubieran pensado antes. En esta apacible tormenta, queremos que queden impresos en ustedes dos temas que hemos agotado, el pensamiento estratégico y la planeación en reversa, dando permiso a la fascinación del último, la nitidez en contra de la transparencia.

Nitidez en contra de la transparencia, en el manejo del tiempo y nuestro infinito respeto hacia él, debemos siempre tener una claridad meridiana que nos permita de verdad ver la verdad. Tendremos así victorias diarias en el tiempo y derrotas, ya que cuando yacemos

vencidos, han sido vencidos el tiempo y la posibilidad, porque cuando uno vence y derrota, es el tiempo quien yace herido en el campo. Ese silencio atronador que nos envuelve en la profunda noche es la victoria que el tiempo, a través de nuestra irregular acción, nos permite salir avantes, y, es allí en donde nosotros seremos “maestros de nuestro destino”. En los 86.400 segundos que tiene el día, ¿cuántos logramos ver de manera nítida las cosas maravillosas que nos descubre el conocimiento? Depende de qué tanto se duerma o qué tanto se esté alerta y, sobre todo, productivo. Para adentrarnos en el tema y ser autores de nosotros mismos, como Coriolano, de Shakespeare, imaginaremos y crearemos las oportunidades, las cuales migran rápido a ser posibilidades. Nunca se debe dejar pasar una oportunidad, siempre hay que convertirla en una posibilidad: migrar de lo oportuno a lo posible y de lo posible al hecho.

Aquí nace nuestro tema final. Aunque ambos son fenómenos ópticos reconocidos, es infinitamente más antigua la nitidez que la transparencia. La factibilidad de tener un foco nos da la naturaleza indeleble de lo incontrovertible. La nitidez no se puede borrar, la transparencia por interposición de una lente sí lo es. La nitidez es natural, la transparencia es artificiosa y voluntaria. La nitidez no es política meridiana y permanente. El brillo que produce la nitidez a veces nos ciega temporalmente y nos hace fruncir el ceño. ¡Qué distinto es cuando se le da lustre al cargo y no cuando el cargo le da lustre al sujeto! ¡Qué patético! La transparencia busca permanentemente una lente para hacer visibles los fenómenos. Es mejor alumbrar que destellar. La nitidez es indígena y primitiva; la transparencia es optativa, es construida. Aunque la nitidez es un fenómeno óptico que obedece a las reglas del foco, su falla está en el sujeto mismo, la interposición de una lente es frecuentemente borrada por los humores térmicos. Hay grados de transparencia, no hay grados de nitidez. La transparencia es, entonces, artificiosa, manejable e interpretable. El objeto, el sujeto o el acto son nítidos *de novo* y no requieren de afeites. La nitidez es, por lo tanto, un fenómeno sustantivo, que no la transparencia, que es adjetiva. Se es nítido o no se es. La búsqueda de la transparencia es intencional. El logro de la nitidez es natural.

Por lo tanto, el ímpetu con que se impulsan los hechos “transparentes” no hace más que lanzar un manto de

duda sobre ella. El empecinamiento en ella es morboso. Hay que lograr un halo de nitidez sobre los fenómenos y los actos. Hay que montar en el corcel del “adelante”, porque es mejor ser feliz que ser importante.

Finalmente, la valoración de los actos nos lleva al análisis. Es su medición lo que nos lleva a un pensamiento, a una decisión y a una acción, que de manera proyectada nos traerán a este grito de triunfo sobre la inacción.

No se trató de hacer una compilación inerte y enciclopédica de mis hechos quirúrgicos. Espero, en este permanente inicio de mi vida cambiante, hacerles honor a las personas que viven de esta manera y que gozan del cambio y de la decisión, como lo hacen personas de manera ecléctica, Mauricio Peláez y su nuevo posgrado en cirugía vascular y otra presente que empieza un nuevo pregrado. Están oyendo el tambor de su corazón, de ritmo cambiante y renovador.

En conclusión, la regla del tres:

Hay tres cosas que pasan y no se recuperan: el tiempo, las palabras y las oportunidades.

Hay tres cosas que tienen un valor central: el amor, la bondad y la familia junto con los amigos.

Hay tres cosas que forman: la sinceridad, el compromiso y el trabajo.

Así, pasando por Licurgo, Baltasar Gracián y Morales, y el Marqués de Bradomín, hemos llegado fraseando a Monseñor Fabio Suescún Mutis: “[...] con la lengua se bendice a Dios y se maldice a mujeres y hombres hechos a su semejanza”.

Gracias a la armada invencible: gracias, Erlinda; gracias, Laura; gracias, Juan y Giselle, y gracias a mi equipo, Juan Mauricio, Israel, Yuri, Luis Fernando, Sandra y Susana, y a mis amigos, por acompañarme de manera crítica, por estar aquí y allá, en los pasos que vienen adelante. De los otros, pasos y amigos, no me acuerdo y no quiero dignificarles con un comentario..., creo.

El mensaje final es: no persigas tus sueños..., lógralos.

Muchas gracias.

<p>Correspondencia:            RAFAEL RIVEROS, MD            Correo electrónico: rafaelriveros@hotmail.com            Bogotá</p>
--

---

**The definitive in strategic planning, reverse planning, and clarity against transparency.  
 Retrospective view of my decisions**

*Key words: thinking; behavior; planning; life cycle stages.*

---