

LIDERANDO EN UN MUNDO COMPLEJO

José Ignacio Tobón L.



Liderando en un Mundo Complejo

José Ignacio Tobón

Primera Edición: 2017

©José Ignacio Tobón

Edición:

José I. Tobón L.

director@joseitobon.com

www.joseitobon.com

Teléfono: (57 4) 448 55 73

Medellín-Colombia

Contenido

Introducción	7
Capítulo 1	
Liderar en un mundo diferente	15
Capítulo 2	
Básicos del liderazgo	27
Capítulo 3	
Liderazgo imperfecto	43
Capítulo 4	
Modelos de desempeño	61
Capítulo 5	
Líder transformador	77
Capítulo 6	
Analogías del liderazgo	91
Agradecimiento	103

Introducción ¹

¿Otro libro más de liderazgo?

Haciendo una búsqueda en www.amazon.com se aprecia que el tema de liderazgo tiene más de 100.000 entradas, solo superado por otro tema también con grandes dificultades como es la comunicación (cerca de 400.000 entradas), cifras extraordinarias con respecto a las demás habilidades blandas. Estas cifras indicarían que todo lo que se podía decir ya se ha dicho, pero en realidad es dicho para situaciones pasadas, no para las que vienen, aun cuando hay que reconocer que hay personas que han dejado un legado en el tema de liderazgo que tendrá vigencia por muchos años, que en términos de hoy sus enseñanzas pueden ser consideradas como *evergreen*.

Tengo un enorme respeto por los filósofos griegos quienes aún están vigentes en muchos temas de nuestra vida diaria, sea personal o profesional.² Los líderes de las grandes religiones han dejado un legado importante que se puede traducir en progreso algunas veces y en retraso en otras. En el ámbito académico, una de las personas más influyentes en el liderazgo y la administración a través de sus escritos es Mary Parker Follett (alrededor de 1927), de quien el reconocido Bennis dijo que todo lo que se escribe hoy de liderazgo es basado en los trabajos de ella. Wiss decía que ella era uno de los autores más olvidados y más influyentes.

Branson: exitoso y mal lector

Richard Branson, el CEO de Virgin, hizo el prólogo del libro "The Secrets of CEOs" y en dicho prólogo lo primero que dice, en el primer párrafo, es que no lee libros de negocios y que cuando empezó la empresa desconocía todas las teorías administrativas, pues estaba determinado a actuar en forma diferente. No todos somos genios como Branson, así que tenemos que leer. Branson es muy exitoso, pero posiblemente lo sería más si supiera con profundidad el ADN de lo que quería transformar y de lo que quería diferenciarse. Es posible que hubiera descubierto por sí mismo algo que otros ya hubieran descubierto antes y lo hubieran documentado.

Si no se hubiese documentado ninguno de los desarrollos del ser humano estaríamos en un nivel de progreso menor. La sabiduría de Sócrates ha sido muy influyente, pero no hubiese sido así si sus discípulos no hubieran documentado dichas enseñanzas. Sócrates creía en el poder de la palabra y no en el de la escritura, por lo que no escribió nunca nada. Los sabios también son torpes a veces.

A pesar de la gran cantidad de documentos acerca del liderazgo, debemos considerar lo que MacGregor Burns en uno de sus libros menciona y es que "el liderazgo es uno de los fenómenos más observados en la tierra, pero también uno de los menos entendidos". Es semejante a lo que se dice del libro de Adam Smith "La Riqueza de las Naciones" que es considerado el libro más citado y el menos leído.³

Así como me impacta la cantidad de libros escritos acerca del liderazgo, me impacta la gran dispersión en la calidad de dichos libros. Hay libros muy estructurados que presentan conceptos muy fundamentados y experiencias enriquecedoras de los grandes líderes, pero también hay otros sin el menor sustento sólido y

1 Quiero anticipar que en este documento aparecerán ideas más mencionadas en otros de mis libros. Esto lo hago para evitar el llamado "plagio de sí mismo". Es imposible escribir algo totalmente nuevo sin tener en cuenta las ideas expuestas en otros trabajos.

2 Tom Morris escribió el libro "If Aristotle Ran General Motors: The New Soul of Business", en donde se muestran las enseñanzas derivadas de las teorías de Aristóteles.

3 He tenido la oportunidad de visitar varios museos de arte famosos del mundo especializados en arte moderno y mi impresión es que las intenciones originales de los artistas en muchos casos no tienen nada que ver con la interpretación que tienen los críticos y mucho menos con lo que se escucha en las audio ayudas. Avelina Lesper en su libro "El Fraude del Arte Contemporáneo" y algunos *sites*, como por ejemplo www.culturacolectiva.com hacen mención a varias obras que consideran estúpidas, algunas de ellas que también me impactaron a mí por lo mismo, entre ellas algunas de Klein y de Manzoni.

que hacen un esfuerzo inaudito por demostrar lo obvio, como por ejemplo que el liderazgo es importante, que es importante que haya trust en las relaciones del líder y el seguidor, etc. Me impacta además que sobre la habilidad de ser seguidor solo se ha escrito el 0.1% de lo escrito acerca de liderar y esto es grave, pues **para poder aprender a ser líder es necesario primero aprender a seguir**. Aprender a seguir es importante pues forma al líder y además es un buen ejercicio de humildad, sobre todo para aquellos que tenemos dificultades para aceptar la autoridad. El buen líder sabe que muchos de sus seguidores llegarán a dirigir y por eso deben empezar a tratar con profundidad el tema de liderazgo.

Contexto del liderazgo

A pesar de que el liderazgo es algo necesario en todas las actividades y arenas del ser humano, este libro sin embargo está dedicado preferencialmente al mundo empresarial, aun cuando es imposible resistir la tentación de hacer comentarios acerca de las situaciones de liderazgo mundial. De todas formas, las ideas que aquí se presentan pueden ser aplicables sin gran dificultad a los demás esferas, pues el buen liderazgo se dice que es la **construcción de un mundo del cual quieran todos ser parte y participar**. Ese mundo puede ser el mundo familiar, empresarial, político, social, etc. La gran dificultad está en definir lo que significa ese mundo ideal, definición que puede ser muy diferente para cada una de las personas involucradas, diferencias debidas a que los seguidores poseen diferentes niveles de conocimiento, de madurez emocional e intelectual y también diferentes intenciones.

El líder debe tener una habilidad y una motivación para ayudar a crear ese mundo ideal teniendo como objetivo el bien común y no el bien personal. Guardadas sus proporciones podemos recordar lo que le dice Jobs al CEO de Pepsi cuando quiere contratarlo para que maneje Apple. Le dice: "¿quieres seguir vendiendo agua azucarada o quieres venir conmigo a cambiar el mundo?".

Yo tengo un sueño

Martin Luther King en una manifestación en pro de los derechos civiles para los negros pronunció el famoso discurso conocido como "Tengo un sueño". Algunos apartes de dicho discurso mencionan: "... sueño que un día esta nación se levantará y vivirá el verdadero significado de su credo: que todos los hombres son iguales que los hijos de los antiguos esclavos y los hijos de los antiguos dueños de esclavos se puedan sentar juntos en la mesa de la hermandad que podamos transformar el sonido discordante de nuestra nación en una hermosa sinfonía de fraternidad y podremos trabajar juntos, rezar juntos, ir a la cárcel juntos, defender la libertad juntos sabiendo que algún día seremos libres".

El saludo

Una ejecutiva me decía que en su empresa nadie saludaba a los demás, pues el CEO consideraba que a la empresa se iba a trabajar y no a saludar. La mayoría de los empleados no estaban de acuerdo con el CEO. El mundo ideal del CEO era diferente al mundo ideal de los empleados.

Se dice que en la época medieval, cuando los caballeros se encontraban, al saludarse se levantaban la visera para mostrar sus caras, para decir "mira quien soy; no soy el enemigo y no te tengo miedo". Se dice que en la milicia "saludar es mostrar respeto por ti mismo, por el ejército y por la bandera". La palabra saludo tiene que ver con salud e implica desearle salud a los demás, semejante al saludo ave (como en el caso de Ave César) que busca desear que el otro esté bien.

El líder que queremos

Ese líder que queremos mostrar aquí debe ser estratégico y también táctico, debe tener la mente en el largo plazo y actuar en el corto plazo; debe ser global y actuar local. Ese buen líder es leal, es optimista, tiene coraje, no se encierra, no teme tomar decisiones, tiene tacto y es considerado, es honesto, tiene ambiciones, es consciente, es humilde, confía en sí mismo, es un maestro, le gusta la gente, es justo. Ese líder es una persona de sueños, pero también de acciones y realidades. Ese líder es el modelo a seguir.

San Agustín, Macrobio, Ambrosio

A los 15 años San Agustín (Aurelius Augustinus Hipponensis) escuchó a Macrobio (Macrobius Ambrosius Theodosius) en una de sus oratorias en Hipona y en ese mismo momento decidió ser como Macrobio. Con la influencia de algunos amigos de su madre fue a Cartago a recibir instrucciones de Macrobio para ser orador y abogado. Fue muy exitoso como abogado aun cuando le molestaba ganar muchas veces teniendo que olvidar la verdad.

Con la influencia de su amigo Valerio fue a Milán como Orador del Emperador y en sus oratorias tenía el encargo de atacar a los católicos y específicamente a San Ambrosio (Aurelius Ambrosius), Obispo de Milán. Logró que los soldados romanos atacaran a los católicos a pesar de que su madre era católica. Por arrepentimiento de haber usado su capacidad oratoria en forma indebida, por su madre y por haber sido cautivado por la sabiduría de Ambrosio, se convirtió al catolicismo. San Agustín quiso ser primero como Macrobio y después como Ambrosio.

El líder que queremos será el líder que usa su inteligencia para lograr el bien de la organización, de las personas, del mercado y de él mismo. Nixon repetía que **“las personas se mueven más por el temor que por el amor”** y Maquiavelo decía **“prefiero ser temido que ser amado”**. Sería mejor replantear esto y decir que las personas se deben mover por la inteligencia, por su visión a largo plazo y, aun cuando parezca ingenuo, por el amor, por la pasión; pasión por algo, por alguien, por una idea, por un proyecto; amor y pasión que son energía. Parecería entonces que los Beatles tenían razón cuando dijeron *“all you need is love”*. **Si las personas son inteligentes y tienen visiones de largo plazo, se comportarán igual los egoístas y los filántropos.** La diferencia entre buenos y malos no se basa en diferencias morales, si no en diferencias de inteligencia y en la capacidad de ver el largo plazo en forma acertada. Uno de los mejores discursos del cine aparece en la película *“El Gran Dictador”* de Chaplin quien, caracterizado como Hitler, hace una invitación al amor, más que al odio y hace una crítica al mundo en que vivimos.

Nash al recibir el Premio Nobel

En la película *“Una Mente Brillante”*, John Forbes Nash al referirse a su esposa dice: *“Gracias. Siempre he creído en los números. En las ecuaciones y la lógica que llevan a la razón. Pero, después de una vida de búsqueda me digo, ¿qué es la lógica?, ¿quién decide la razón? He buscado a través de lo físico, lo metafísico, lo delirante y he hecho el descubrimiento más importante de mi carrera, el más importante de mi vida. Sólo en las misteriosas ecuaciones del amor puede encontrarse alguna lógica. Estoy aquí esta noche gracias a ti. Tú eres mi única razón de ser. Eres todas mis razones. Gracias”*⁴

El buen líder tiene las respuestas a aquellas pocas preguntas fundamentales de su organización, es decir, aquellos **“pocos vitales”**. No se trata de saberlo todo acerca de todo, pues el líder enciclopédico no es tan eficaz como se podría pensar. El líder puede ignorar aquellas cosas que no son significativas para su negocio, es decir, ser coherente con la estrategia que he denominado **“ignorancia programada”**. El líder no se concentra en las llamadas **actividades falsas** que son aquellas actividades que no conducen al progreso, es decir, a lograr las metas fijadas y que solo desperdician recursos de las personas. Un buen líder convierte en importante una labor que para muchos es insignificante. Queremos un líder que **haga que personas ordinarias logren resultados extraordinarios.**

Bucket list

La película *“The Bucket List”*, con Jack Nicholson y Morgan Freeman, es acerca de dos personas que saben que en pocos meses morirán y hacen una lista de las cosas que quisieran hacer antes de morir. Sería interesante que usted pensara en hacer su propia lista. Posiblemente lo que usted pone en esa lista es lo fundamental y es lo que no está haciendo hoy. ¿Va a esperar a tener pocos meses de vida para dedicarse a lo que realmente aprecia?

4 La película *“A Beautiful Mind”* de Howard está basada en el libro de Sylvia Nasar que tiene el mismo título. Describe la vida de Nash, su esquizofrenia y sobre todo el generoso apoyo de su esposa Alicia Lardé.

Queremos un líder con sabiduría, concepto maravilloso aun cuando temeroso. No significa tener siempre las respuestas, ni actuar con perfección. Implica la **búsqueda constante** de la verdad, la capacidad para **entender el contexto** en el que están los problemas, la **cercanía** con los que lidera, la capacidad de **ver el mundo como realmente es**, afrontar los problemas con **claridad y a tiempo**. Dean Williams usa la figura del dios Odín para representar la sabiduría que debe tener el líder. Odín era un **dios poderoso y falible** que aprendía en forma constante de sus propios errores; un dios responsable, es decir, con capacidad de responder.

Líderes capaces y honestos

Múltiples estudios se han realizado acerca de las características que tienen los líderes más admirados y los resultados son consistentes. Si nos concentramos en algunos de ellos, citados por Kouzes & Posner en su libro "The Challenge of Leadership", y vemos las primeras diez características las podríamos resumir en: **queremos líderes capaces y honestos**. Capaces para que tengan la claridad de las cosas y del lugar a donde nos llevarán a nosotros sus seguidores. Honestidad para creerles lo que dicen. Esas dos variables son los componentes básicos de la **credibilidad** y no es coincidencia que uno de los siguientes libros de liderazgo de estos autores es titulado "Credibility".

La honestidad es esencial en el liderazgo y necesitamos asegurarnos que nuestros líderes sean merecedores de nuestra confianza; queremos que sean íntegros y que lo que digan que van a hacer lo hagan. Queremos además que el líder también confíe en nosotros. Queremos poder decir con orgullo que pertenecemos a la organización de la que somos parte.

El líder sabe que a medida que incrementa los instrumentos y prácticas de control sobre las personas, se reduce la posibilidad de que estas se desarrollen efectivamente como personas y como empleados. El líder sabe que debe existir un control necesario para hacer que la organización marche como debe ser, pero no se excede en esto. Más bien se dedica a crear un sistema en el cual la confianza sea una de las variables más importantes.

Para establecer la confianza se debe actuar en una forma muy madura desde el aspecto administrativo y humano. La confianza no llega con el nombramiento. La confianza se crea, se alimenta, se desarrolla y también puede morir. Es difícil lograr la credibilidad y muy fácil perderla.

Una de las formas más simples y difíciles de desarrollar la confianza es ser íntegro. Integridad se puede definir de muchas formas, pero para evitar aquellos aspectos éticos de la definición, solo me limito a dar una definición administrativa. La integridad básica es hacer lo que se dice. Si se quiere ser más exigente la integridad incluiría una identidad entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se habla.

Una de las formas más simples de acabar con la confianza de una organización es prometer más de lo que se puede entregar. Los líderes deben reconocer su capacidad de entrega o "*deliverability*". Los subordinados entenderán en una forma más fácil las limitaciones de recursos, pero no entenderán que se les haya ilusionado con ciertas metas y que después se les diga que no se pueden cumplir por eventos fácilmente predecibles desde el comienzo.

Se dice que *trust* se basa en la "**forma de ser**" así como en la "**forma de hacer**". *Trust* también implica riesgo, pues al confiar en el otro es necesario revelar información privilegiada que implica riesgos, pues nos vuelve vulnerables frente al otro. Hay dos tipos de personas como son los "*trust givers*" que en forma inmediata después de conocer a alguien le entregan su confianza; confían en esa persona. También están los "*trust earners*" que son más cautelosos y van construyendo el *trust* a medida que suceden los hechos. La confianza no se asume, se construye.

Alquimia intelectual

Espero que estas líneas acerca del tema del liderazgo sean de utilidad práctica para usted y le generen otras ideas adicionales que usted pueda aplicar en su negocio y en su vida personal. Es una especie de alquimia intelectual, dado que se generan ideas con ideas, pues como decía Yates, **“no se trata de llenar un cubo, si no de prender un fuego”**. No se busca entregar sabiduría, si no **activar la sabiduría que usted mismo tiene** y hacerla más consciente. Eso mismo es lo que debe hacer un líder: **inspirar, empoderar y llevar a la acción**.

Buscaremos mostrar diferentes aproximaciones que individualmente no explican el tema, pero que sumadas sí lo hacen, pues además el tema es interminable. No debemos caer en el error descrito en el caso de **los ciegos palpando el elefante** en diferentes partes y describiéndolo a partir de sus propias experiencias parciales, situación que puede ser vista como la **antítesis de la visión sistémica** y la confirmación de que **nuestras opiniones generalmente son parciales y a veces parcializadas**.⁵ Es muy común que nuestras opiniones sean parciales, aun cuando sean correctas. Parcial e incorrecto no son palabras sinónimas.

El elefante no es las partes, sino los efectos de la unión de todas las partes, así como una organización es el efecto de todas sus partes y eso lo debe entender plenamente el líder. El sistema es más que la suma de las partes. De la interacción de todos los elementos de un sistema emergen (**principio de emergencia**) las propiedades del sistema, el sabor, el color, la textura, etc., que es lo que en realidad percibimos.

Eliminación de paradigmas

Kuhn en su libro “The Structure of Scientific Revolutions” define paradigma como unos logros científicos universalmente reconocidos y aceptados, al menos por un tiempo, que sirven como modelos de problemas y soluciones para una comunidad de practicantes”. Los paradigmas, como las teorías, las estrategias y las personas, **pierden vigencia cuando ya no explican en forma exitosa las realidades**. Es una sensación muy dolorosa para muchos de nosotros reconocer que hemos entrado en la obsolescencia y por eso la mayoría de las personas no reconocen esta realidad e insisten en repetir lo obsoleto una y otra vez. Claro está que existen ideas que permanecerán vigentes durante todos los tiempos (*evergreen*). Reconocer esa diferencia es esencial para el líder.

Buscaremos entonces sugerir la eliminación de aquellos paradigmas que ya no son útiles debido a los cambios drásticos en los entornos y que hacen que actuemos en forma incoherente ante las nuevas necesidades. El neurobiólogo Francisco Varela dice que **el 80% de la información que usamos para crear una percepción está en nuestro cerebro, solo el 20% proviene de afuera**.

Como decía alguien **“la mitad de lo que yo sé está errado o es inútil; la dificultad está en saber cuál es esa mitad”**. Einstein decía que **“lo que sabemos hoy es lo que nos impide saber cosas nuevas”** y por eso es tan necesario **aprender a olvidar**, sobre todo cuando el mundo ha cambiado en forma tan drástica. Eso es lo que debemos hacer todos, pero mucho más los líderes en quienes residen las mayores responsabilidades de los cambios. Uno de los grafitis que aparecieron en la Sorbona decía: **“Olvídense de todo lo que han aprendido. Comiencen a soñar”**.

Libros inútiles o perniciosos

El califa Omar fue conquistador de Alejandría, Persia, Siria y Egipto. Cuando se le preguntó qué se debía hacer con la biblioteca de Alejandría respondió: **“Si estos libros están de acuerdo con el Corán son inútiles y si están en desacuerdo son perniciosos. Quémelos todos.”** La biblioteca de Alejandría era considerada la mayor biblioteca del mundo con más de 700.000 papiros de muchas orientaciones diferentes y por eso muchos de ellos eran papiros paganos para alguna de las

5 Esta fábula de “Los Ciegos y el Elefante” es de origen indio y se ha incluido en los textos religiosos hindúes, budistas y sufís, entre otros.

religiones. Esa fue una gran pérdida y revela que no queremos leer lo que contradice nuestras propias creencias.⁶

Una situación contraria a las de la biblioteca de Alejandría se puede ver en la maravillosa Mezquita de Córdoba que desde el siglo V fue catedral católica (Basílica de San Vicente Mártir), luego los musulmanes en el siglo VIII al tomarse España construyeron su mezquita adentro sin destruir la construcción católica y después cuando los católicos recuperaron el territorio español en el siglo XIII continuaron su construcción católica sin destruir la construcción musulmana.

Las religiones más intolerantes son las monoteístas, pues consideran que solo hay un dios verdadero y es el propio de su propia religión. Ven a los que no pertenecen a su religión como equivocados. Algo diferente ocurría con los griegos y los romanos quienes eran politeístas y por eso algunas veces adaptaban y adoptaban los dioses de los pueblos que conquistaban, sin tener que entrar en guerras religiosas.

Los impresionistas

El Salón de París de la Escuela de Bellas Artes era el único lugar en el que los pintores de Francia del siglo XIX podían exhibir sus obras y en donde jurados estrictos las analizaban. Manet generó un gran escándalo en 1863 al presentar su obra "Desayuno en la Hierba" que fue rechazada. Se creó entonces el Salón de los Rechazados en donde pintores jóvenes independientes podían llevar sus obras. Allí llevó Claude Monet su cuadro titulado "Impresión. Sol Naciente" que fue juzgado cruelmente por los críticos de la época, como Leroy, quien en el periódico "Le Charivari" tituló su ácida crítica como "La Exhibición de los Impresionistas", nombre que identificó a partir de ese momento dicha tendencia. Esa tendencia fue rechazada porque no estaba de acuerdo con los cánones vigentes.

Los griegos, entre ellos Esquilo, decían "**juzga a los demás solo cuando estén muertos**" queriendo decir que solo se puede juzgar la obra completa de las personas. Sería una nueva razón para reducir el nivel de críticas que es tan alto en nosotros normalmente.

También es cierto que los que poseen un paradigma específico pueden juzgar como incorrecto aquello que es diferente y desafía su propio paradigma. Lo que ataca o pone en riesgo el paradigma vigente se ridiculiza o se asesina. Aquello que era considerado como malo hace unos años podemos verlo bueno hoy y viceversa, y esto es debido al cambio de paradigma o a la circularidad de estos, como sucede en la moda.

Einstein fue visto como un blasfemo en el campo científico incluso por los más brillantes científicos de la época, quienes además se sentían poseedores de la verdad. A algunos de ellos les hizo daño el recibir el Premio Nobel pues los elevó muy por encima de los humanos y en forma inconsciente se negaban a compartir ese solio divino con otros nuevos científicos que además revolucionaban los paradigmas vigentes.

La teoría útil

Es muy común que las personas desprecien la teoría y alaben la práctica. Cuando quieren degradar a alguien en el mundo empresarial le dicen que es un teórico, pero eso demuestra la ignorancia en el tema de quien quiere degradar, además de su propia incapacidad de generar teorías sólidas que le ayuden a comprender el mundo y poder así abandonar su estilo de gerencia por el olfato.

Lo que dan los años

Hace unos años hice un trabajo de estrategia para una división de una empresa y el CEO de dicha empresa, un expatriado quien acababa de asumir el cargo, me invitó a su oficina pues quería

6 Ricardo Elia del Centro Islámico de la República Argentina en uno de sus artículos presenta evidencias para demostrar que quien incendió la biblioteca de Alejandría fue Teodosio y no los musulmanes. La biblioteca en realidad sí sufrió varios incendios provocados por Julio César, por los coptos y por Teodosio. Muchas fuentes soportan que los musulmanes sí fueron responsables del incendio final.

conocerme y conocer mis opiniones y posturas estratégicas. Este CEO empezó la conversación diciendo con evidente orgullo: “Esta empresa es la única del sector que ha estado presente en tres siglos”, a lo que yo inmediatamente respondí: “Eso no es mi culpa”. Esta respuesta produjo una gran confusión al CEO y por eso le dije: “Los años nos dan dos cosas: **experiencia y exceso de equipaje**. Nuestra inteligencia nos debe ayudar a distinguir entre estas dos. Esta empresa tiene mucho exceso de equipaje. No le gustaría tener **una empresa más joven en su visión y más ágil en su ejecución?**”. El CEO estuvo de acuerdo y reforzó lo que en realidad él ya pensaba”.

Muchos líderes usan solo la intuición y la experiencia como instrumentos de su gestión y eso les reduce su capacidad de liderazgo. La experiencia sirve poco cuando se trata de un mundo muy diferente al que hemos estado acostumbrados, pues además toda información nueva que recibimos tendemos a adaptarla para que esté acorde con lo que conocemos, sesgo que sería muy fácil de comprobar. Puedo además demostrar que **“normalmente buscamos resolver problemas nuevos con soluciones viejas”** y nos sentimos entonces expertos en materias en donde no lo somos.

El bufón acertado

En la corte de Niccoló III, señor de Ferrara, se discutía acerca de cuál era la profesión más común en la ciudad y Pietro Gonnella, bufón de la corte dijo que la más común era la de médico, opinión que fue rechazada de inmediato. El bufón salió entonces a la calle fingiendo que tenía un dolor de muelas y toda persona que lo veía le daba una recomendación del tratamiento efectivo para curar dicho dolor. Hizo una lista detallada de las personas que le dieron recomendaciones y al mostrar la evidencia en la corte aceptaron su opinión. **Muchas personas emitimos nuestras opiniones a pesar de no tener los títulos para ello.**⁷

La teoría de alta calidad se construye a través de la **observación de la realidad** y de la **generación de leyes** que puedan **entender, explicar** y, sobre todo, **predecir la realidad**, así como lo hace la física teórica, la especialización de Sheldon Cooper el personaje de la serie “The Big Bang Theory”⁸

Por eso se puede decir que **“no hay nada más práctico que una excelente teoría”** y quien tenga esa gran capacidad para predecir las realidades será atractivo para el medio. Aquellos que tienen los algoritmos para predecir los precios del petróleo y demás *commodities*, los comportamientos de las personas y los mercados, las búsquedas en la red, se hacen millonarios en este mundo del Big Data. Las grandes fortunas se construyen basadas en asimetrías de conocimiento o de recursos, así como también en las imperfecciones de los mercados.

The Big Short

En la película “The Big Short” se muestra la enorme importancia de disponer de una teoría capaz de predecir los comportamientos reales del mundo, en este caso del mundo financiero en la crisis de la burbuja inmobiliaria de 2007 y 2008. AIG, Merrill Lynch, Bear Stearns, Deutsche Bank, Citigroup, entre otros hubiesen salvado su dinero si hubieran tenido las teorías de Michael Burry a su disposición y si hubiesen usado los seguros de impago de las hipotecas basura creados por éste.⁹ Burry pronosticó en forma certera los movimientos accionarios y ganó. Pocos le creyeron.

Burry se presentaba en la red social Match.com, que es para conseguir pareja, como “estudiante de medicina con un solo ojo, torpe en las relaciones sociales y con una deuda de 145.000 dólares

7 En realidad la profesión más antigua según el bufón era la de odontólogo, pero en esos momentos el médico era un término más genérico. Existía también el médico barbero quien hacía pequeñas cirugías.

8 “The Big Bang Theory” es una comedia de CBS estrenada en 2007. Se basa en la vida de varios científicos nerds. Sheldon (Jim Parsons) es físico teórico, Leonard (Johnny Galecki) es un físico experimental, Koothrappali (Kunal Nayyar) es astrofísico y Wolowitz (Simon Helberg) un ingeniero astro espacial.

9 La película “The Big Short” (2015), es producida y dirigida por Adam McKay. En español esta película fue titulada como “La Gran Apuesta”.

en préstamos universitarios". A pesar de eso consiguió pareja y a pesar de tener un solo ojo vio lo que los demás no vieron.

Margin Call

En la película "Margin Call" un ejecutivo de un banco de inversión acaba de desarrollar unos algoritmos que predicen que sus fondos van a quebrar en pocos días y entonces entera a la alta gerencia del banco de la situación. La decisión está en definir si revelar esta información a los clientes o no. Al final los accionistas deciden no revelar la información, vender a grandes velocidades las acciones de los fondos para salvarse de la quiebra y pasarle el problema a sus clientes. Vendieron como bueno un producto que sabían que era malo. Los clientes se quebraron y la firma continuó.¹⁰

¹⁰ "Margin Call" o "El Precio de la Codicia" (2011) es dirigida y escrita por J.C. Chandor. Entre los protagonistas están Kevin Spacey, Jeremy Irons y Demi Moore.

Capítulo 1

Liderar en un mundo diferente

Un mundo complejo

- **Mundo VICA**

A pesar de ser el liderazgo uno de los temas sobre los que más se ha escrito, la realidad del mundo actual muestra que tenemos déficit de buenos líderes, así que debemos seguir insistiendo en el tema, pero también replantear la forma como estamos formando a nuestros líderes. Posiblemente lo estamos haciendo de una forma tradicional y con modelos susceptibles de mejorar, sobre todo sabiendo que estamos viviendo en un “mundo VICA”, es decir **volátil, incierto, complejo y ambiguo**, que hace que estemos en crisis en forma constante, que se modifiquen las estructuras de valores, que mueran y nazcan industrias a mayor velocidad, que se reconfiguren las fronteras, que incluso los grandes imperios puedan ser atacados para sumirlos en el terror, que se luche en forma constante por la supervivencia, que se tengan clientes más informados y más crueles.¹¹

Procesos ciertos

En mis años de estudio de ingeniería me demostraron y me enseñaron que cuando unos materiales se agregaban a otros en ciertas condiciones de temperatura y presión se podían predecir los resultados de dicho proceso, incluso mediante ecuaciones. Cuando las personas interactúan entre sí en condiciones y situaciones de altas temperaturas y altas presiones no podemos predecir el resultado en forma cierta, pero de todas formas tenemos que definir unos escenarios futuros posibles derivados de ese proceso. Lideramos en mundos inciertos.

En el término VICA, **volatilidad** se refiere a la naturaleza y la dinámica del cambio, así como a aquellas fuerzas que catalizan el cambio. **Incertidumbre** es la dificultad de predecir los eventos y el comportamiento de los asuntos, lo que genera una falla en el entendimiento y un incremento en las sorpresas. **Complejidad** se refiere a la conjunción de múltiples fuerzas que dificultan la identificación de causas y efectos. **Ambigüedad** se refiere a la confusión al ver y entender la realidad; no saber leerla.

Muchos líderes cuando están en un entorno VICA experimentan un **sentido de falta de control** y eso les causa mucha tensión y desmotivación. Es claro que hoy los entornos son más complejos y difíciles de predecir. Si usted como líder tiene la expresión “todo bajo control” como uno de sus mantras, significa que su negocio es más pequeño que sus capacidades de gestión y que lo que está haciendo está muy por debajo de su potencial. Está trabajando para no tener mucho stress. Esto lo podemos entender al definir stress como las demandas (lo que hay que hacer) menos las capacidades.

Un mundo de rafting

El mundo se puede comparar con el deporte de rafting. Hay ríos calmados (Clase I) en donde es muy fácil navegar y seguramente eso producirá placer a algunas personas. Hay ríos imposibles de navegar y muy peligrosos (Clase VI), pero hay personas que los ven como desafíos, saben sus riesgos y se preparan. Cada industria estará en una clase específica de río, pero por lo general todas están por encima de Clase III que son las llamadas **aguas bravas o aguas blancas**. Si usted ya sabe que su empresa está en una de estas categorías, **prepárese y cambie el miedo por la habilidad**.

¹¹ El término original es VUCA: *volatile, uncertain, complex, ambiguous*.

Los líderes deben aprender a **anticipar las variables que son más influyentes** en los cambios de los entornos futuros, **entender las interdependencias** entre las diferentes variables, **aprender a generar escenarios** y lograr **detectar oportunidades** para explotar. De esta forma podrán estar preparados, lograr anticipar, conocer las evoluciones posibles y diseñar las intervenciones inteligentes.

Con base en las características de los entornos, el líder se debe preocupar porque la organización **aprenda cada día a mayores velocidades y tome decisiones mejores y en menos tiempo**. El líder busca que su organización se convierta en una **organización inteligente** o en una organización que aprende.

Los líderes **no deben ser solo ejecutores si no anticipadores**, es decir, tener la llamada **disciplina de preparación**. Como líderes debemos llegar antes, pero no exageradamente antes que los demás, para poder tener una ventaja y aprovechar las oportunidades. Las personas que están muy adelantadas a su generación o a su organización son incomprendidas y no seguidas. Son pioneros que tienen menor éxito que los que los suceden.

Los líderes deben preparar en forma proactiva a la organización para que pueda responder a las nuevas demandas del entorno y eso implica muchas veces el cambio de una gran serie de paradigmas. Muchos de esos paradigmas que hace unos años se veían como la clave del éxito y que se veían como el ADN de la organización deben morir y eso es doloroso.

Claro está que si nosotros como líderes vamos a cambiar una organización, **primero tenemos que cambiar nosotros mismos como personas** (bucle de cambio nivel 3) y muchas veces no queremos hacerlo o no sabemos cómo hacerlo; esa es la dificultad. Alguien nos tiene que ayudar y, según dicen los expertos, nos debe mostrar que ese futuro es **atractivo y factible**, y nos debe mostrar los **primeros pasos concretos**.

Si comparamos las empresas más exitosas financieramente en 1990, 2000 y 2010 vemos claramente que la lista cambia en forma radical. Al comienzo las poderosas eran las industrias extractivas, como por ejemplo las de petróleo o de minerales y hoy las poderosas son las industrias relacionadas con la era digital. Como dice Hamel **"nunca antes había valido tan poco la tenencia"**. Usted puede ser el líder de un mercado por décadas y perder su negocio en pocos años. Usted puede tener una marca muy bien posicionada y recibir ataques efectivos de marcas nuevas que ofrecen características semejantes a menores precios, como ocurre en los modelos *hard discount*.

Tener mayor claridad acerca del futuro más probable y conocer el camino correcto es un gran activo para las organizaciones; esa habilidad es llamada **sincronicidad** que implica darle sentido a los nuevos estímulos y ver conexiones y patrones que otros no ven. Ese líder enfocado será bienvenido y apreciado, así como también su narrativa de ese camino. El líder debe ser buen comunicador, ser capaz de pintar cuadros con palabras, ser experto en simbolismos. Debe saber filtrar todos los estímulos y las informaciones para concentrarse solo en lo fundamental, lo que Johansen menciona como **atención activa**.

Siquiatra de gerentes

El CEO no puede preguntar mucho a su propia Junta, ni tampoco a sus colaboradores y, como dicen algunos, no le pueden preguntar tampoco a su pareja, pues casi nunca la ven y cuando la ven, la pareja no quiere hablar de eso. Por eso es que yo me describo como siquiatria de gerentes, pues pueden preguntarme abiertamente sin temor a ventilar sus debilidades o sus incapacidades, y sobretodo, sus incertidumbres acerca del futuro. Hablan conmigo y se sienten liberados de tensiones negativas y salen con tensiones positivas.

Tenemos hoy tanta información que hemos pasado de la inanición a la indigestión. Por eso **hoy el problema no es de información, si no de comunicación**. El desafío es **ser un buen curador de esa información** y actuar como un curador de arte que al recibir las piezas de arte para la colección, lo primero que hace es