



# ¿Orden y progreso?

JOSÉ IGNACIO TOBÓN L.  
Consultor internacional

## DESPERTARES

Los países latinoamericanos estamos celebrando el bicentenario de nuestra independencia y seguramente habrá muchas cosas para celebrar, pero también muchas otras para reflexionar y cambiar. Una de mis mayores preocupaciones es que nosotros no hemos despertado aún, y seguimos actuando como pueblos dominados o por lo menos conquistados intelectualmente. Somos poderosos y no lo sabemos.

Hace unos meses estuve visitando una gran empresa en España, invitado por uno de sus ejecutivos, quien tenía en mente que yo colaborase con ellos como entrenador de negociación de sus ejecutivos, campo en el que me muevo internacionalmente. En la visita me mostraron un

salón, y me dijeron que allí había estado Chopra; y también me enseñaron otro en el que estuvo Giuliani, el alcalde de New York, y luego otro en el que estuvo Welch, el CEO de GE. Me sentí deprimido, y pensé que estaba en el lugar equivocado, pues me sentí muy inferior a dichos personajes. Luego de unos momentos reflexioné y mis propias conclusiones me dolieron profundamente. Mi razonamiento fue el siguiente: esto que me está pasando a mí es muy grave, pues si yo, que tengo un ego mucho más grande que el ego del latinoamericano promedio, siento complejo de inferioridad, Latinoamérica entonces está perdida. Yo debería haber pensado que el nivel alto de aquellas personas que estuvieron allí me fortalecía más que debilitarme.

Necesitamos líderes que inviertan grandes cantidades de dinero y esfuerzos en mejorar la imagen que nosotros tenemos de nosotros mismos y que cambien nuestra mentalidad para lograr detectar nuestras grandes potencialidades, potencialidades que inversionistas internacionales sí nos ven. Debemos entender que somos países jóvenes con los problemas y las potencialidades que la juventud brinda, y también que nunca antes había sido tan claro que el mundo es de los jóvenes. Fortunas enormes son creadas con rapidez por menores de 30 años (Facebook, Google, Yahoo, Youtube, etc.). Ser joven es una maravilla hoy, y nuestros países son jóvenes, son adolescentes.

## LA BANDERA

La bandera de un país hermano tiene la expresión “orden y progreso”,

frase que puede ser muy atractiva para muchos, pero desde el punto de vista del pensamiento creativo y la innovación puede resultar como una contradicción e incluso un imposible. Es muy probable que usted tenga que escoger entre orden y progreso.

Según los académicos, estamos viviendo en una época de cambio discontinuo, en la que el futuro no se puede predecir a partir del pasado, los cambios son acelerados y la ventana de la oportunidad es cada día más estrecha. Debemos entonces aprender a responder con velocidad y agilidad, navegar en aguas difíciles y saber obtener rentabilidad de las situaciones. Necesitamos aprender a trabajar en el caos, pues el progreso se logra a través del caos, y debemos aprender a ver el caos como la ruta hacia un nuevo orden y progreso. Necesitamos líderes que sean capaces de promover y administrar cambios radicales para que podamos recuperar el tiempo perdido.

### COMPLEJIDADES

Dicen los expertos, entre ellos los del MIT, que existen dos tipos de complejidades, como son la complejidad de detalle y la complejidad dinámica. La complejidad de detalle puede ejemplificarse con un complejo rompecabezas, que es un sistema estático en donde la estrategia reina es la eficiencia, es decir, usar cada día menos recursos. Un maravilloso ejemplo de la complejidad dinámica es el ajedrez; usted diseña sus movimientos estratégicos que cree le darán la victoria, pero tan pronto usted hace sus jugadas, el oponente hace una jugada inesperada, de tal forma que si usted es eficiente en el cumplimiento estricto de su estrategia inicial, muy posiblemente garantizará su propia derrota. Un principio fundamental en la vida es entender que el tablero cambia en cada jugada, y por esto, cuando hay complejidad dinámica, lo que se requiere es la flexibilidad estratégica. Necesita-

mos líderes que sean maestros en estrategia.

### LAS PARTICIPACIONES

Dicen que primero las empresas se preocupaban por la participación de mercado (*market share*), pero luego empezaron a preocuparse por la participación del talento (*talent share*), es decir, por tener las personas mejores para lograr sus objetivos. Ahora están preocupadas por la participación en las oportunidades (*opportunity share*), pues las oportunidades están en el mercado expuestas para quien las reconozca y las aproveche.

Muchos de nosotros podríamos haber detectado oportunidades en el mercado como lo hicieron Michael Dell o los creadores de Amazon y eBay. No lo hicimos porque no tenemos la habilidad de observar



profundamente. La observación penetrante, la que permite detectar las imperfecciones de los mercados, es una de las mayores habilidades para el innovador. Debemos entender que la creatividad es ver lo que otros no ven y pensar lo que otros no piensan; es algo que marca la diferenciación. En nuestros países hay mucha creatividad innata, pero necesitamos líderes que inviertan en metodologías para generar ideas en forma estructurada.

### OTROS REQUISITOS

Para poder tener un pensamiento creativo saludable necesitamos otros requisitos adicionales, entre los que se destaca la humildad estratégica, que, en mis términos, se compone de algunos axiomas tales como i) un sincero reconocimiento de que no lo sabemos todo (muchas veces actuamos como si así fuera), ii) entender que podemos aprender de cualquier persona (no solo de los más ricos y exitosos) y iii) comprender que es imposible no aprender. Necesitamos líderes humildes, pero sin complejos de inferioridad.

Lo que verdaderamente se debe premiar es la inteligencia, y no necesariamente la intelectualidad. Estudios del MIT dicen que una de las razones por las que la cultura occidental se bloquea en sus desarrollos empresariales es que porque cree que los de arriba de la organización son los que piensan y los de abajo los que hacen. Además, es una forma escondida de darle más importancia a la intelectualidad, que está más concentrada en la cabeza de la organización, que a la inteligencia que puede estar uniformemente distribuida en la organización. Puede haber más inteligencia en la base que en la punta de la pirámide.

Necesitamos líderes que nos ayuden a aprovechar estas maravillosas oportunidades que el mundo moderno nos presenta y que nos ayuden a creer en nosotros mismos y en el poder que tenemos. ■