

¿Enemigos reales o inventados?

Marcos Singer

Director MBA UC y académico
Fac. de Economía y
Administración UC



Se cumplió un mes de la invasión a Ucrania con las conversaciones para un cese al fuego estancadas. Muerte, vidas arruinadas, desolación y ciudades destruidas son parte de los estragos evidentes de este conflicto. Pero hay algo más: el refortalecimiento de la OTAN como alianza militar en contra de Rusia. Países como Alemania o España están apuntando al 2% de PIB en gasto militar —lo que en muchos casos más que duplica el actual— y esto tendrá efectos desastrosos: menos recursos en ciencia, en seguridad social, en educación y en otros aspectos que contribuyen al progreso social (aún cuando las armas no llegarán a utilizarse).

Lo anterior no es necesariamente malo para la OTAN y Rusia. La trama de la película “La casa Rusia”, basada en la novela homónima de John le Carré, con Sean Connery y Michelle Pfeiffer, lo explica muy bien: un científico soviético intenta contrabandear, con ayuda de Pfeiffer, evidencia de que la supuesta capacidad militar de la entonces Unión Soviética es

un *bluff* (aviones, misiles, maquinaria, organización, todo un desastre). ¿Al Kremlin le convenía que se revelara esta debilidad? No, porque los deja en ridículo, y por eso hacen todo lo posible por evitarlo. Pero antes de que la evidencia le llegue a un famoso editor de libros —Connery—, el mensaje es interceptado por los servicios de seguridad inglés y norteamericano. ¿Les convenía a ellos esta revelación? Tampoco, porque muestra que han estado peleando muchos años contra algo inexistente. Para ambas partes, parecer fuertes mantiene “sano” el negocio de la guerra.

Guardando las proporciones, en política sucedería algo similar: el mejor amigo de la ultraderecha sería la ultraizquierda, y viceversa. Cada una existe con motivo de la otra; si no existiera la amenaza de la una, la otra no tendría sentido.

En el sector privado hay muchos ejemplos de empresas que tienen o se inventan a un enemigo como una estrategia comercial. El lema de Pepsi por

mucho tiempo fue “vencer a Coke” y de ahí el Pepsi Challenge. Éste ha sido un caso estudio. En la década de los 80, Roger Enrico, máximo ejecutivo de Pepsi, comentaba: “Si la compañía Coca-Cola no existiera, rezaríamos para que alguien la inventara”. Lo mismo con Komatsu, fabricante japonés de maquinaria pesada, cuyo eslogan por mucho tiempo fue: “Vencer a Caterpillar”, su competidor norteamericano. Apple y su reconocida rivalidad con Microsoft también fue un caso muy analizado hace algunas décadas.

Con el conflicto en Europa del Este, Vladimir Putin le ha hecho un gran favor a la OTAN, que al no tener adversario no podía demandar recursos para invertir en armamento. Mientras, el presidente ruso también se beneficia a sí mismo: puede endurecer su régimen de guerra interno y eliminar más fácilmente a su oposición, acusándolos de traidores a la patria. Entre medio, la industria bélica suma ganancias. El drama sin precio es el factor humano y las consecuencias son irreversibles.

“Con el conflicto desatado en Europa del Este, Vladimir Putin le ha hecho un gran favor a la OTAN”.

Jorge Marín
Headhunter



Parece que Peter tiene razón

En la década del 60, el profesor de la U. de Washington Laurence J. Peter construyó una teoría conocida como “El principio de Peter”, según el cual no todas las personas (por muy hábiles que parezcan) son adecuadas para cualquier cargo. Muchas veces, llevar a un nuevo rol a personas con grandes cualidades para lo que desempeñan implica exponerlas a su nivel de ineficiencia, o puede llevar a la organización a la incompetencia total.

Como muchos, en mi vida profesional caí en este error. Teniendo a mi cargo una de las mayores fuerzas de venta de Chile, decidí promocionar al mejor vendedor al cargo de supervisor, buscando un reconocimiento para él y que pudiera transmitir a su equipo método, calidad y eficiencia. El resultado fue un desastre. Implicó perder al mejor vendedor. Conocía el producto y cómo venderlo, pero no tenía liderazgo, no sabía trabajar en equipo, no era capaz de influir en otros. No supe detectar eso oportunamente. Fue una lección muy dura, pero fundamental, en el proceso de madurez gerencial.

En Chile, vamos saliendo de un gobierno con un Presidente de innegables capacidades técnicas y muy pocas (sino nulas) competencias blandas. El resultado es un gobierno con altos niveles de ineficiencia. El líder no entendió la integralidad de su rol. Ahora tenemos un nuevo gobierno que liderará una persona empática y con un precioso discurso teórico, pero con muy pocas (o nulas) competencias técnicas y sin experiencia real. Puedo pronosticar que acá Peter también acertará.

Siendo *hunter* he aprendido de psicólogos, e incluso de la antropología social, que no bastan las competencias técnicas ni blandas, por sí solas. Es necesario un equilibrio entre ellas, y ser capaces de entender cuáles son aquellas claves.

Como líderes no podemos obviar que nuestras decisiones afectan a personas y organizaciones. Promover a alguien sin todas las competencias necesarias a un cargo de poder puede poner en jaque el funcionamiento total de la organización: provocar el descontento de colaboradores y bajas en productividad. Incluso puede llevar a la “infección” de otros estamentos, generando una secuencia de mal desempeño. Tan malo que podríamos hacer que el “mejor ejecutivo” sea a corto plazo un “distinguido desempleado”. Es fundamental entender la relevancia de las competencias para el cargo y llevar adelante un plan de acompañamiento que nos asegure la adecuación al rol.

No es culpa de los políticos

Fernando Claro V.



Apenas se anunció que nuestro Presidente se iba a ir a vivir al barrio Yungay, los precios de los arriendos subieron. Ante más seguridad y más ojos, las caminatas, cervezas y callejeos iban a ser más pacíficas. Qué mejor y más eficiente señal: los diabólicos precios subiendo. No eran promesas, ya que los barrios Yungay y Brasil llevan años escuchándolas y nada. Era el Presidente llegando, así que arriba los precios no más. Hasta el momento, sin embargo, no he visto al diputado Winter reclamando. Este camarada del presidente era el guaripola de las denuncias contra los precios de los arriendos; debería haber saltado contra esos dueños abusadores, o contra los que ahora arreglen o compren departamentos para arrendarlos allá.

Tropa de especuladores neoliberales movilizadas por el lucro. No espero nada la verdad, son políticos. Otrora reyes de la denuncia entusiasta ahora dicen que hay que ser «cuidadosos, no dejarse llevar por

primeras versiones». Apareció el debido proceso.

¿Alguien les creía, hace apenas unos meses, cuando gritaban contra carabineros o militares? El mismo Presidente Boric andaba enojado contra los militares en las calles. Gritaba y se emocionaba, ejemplificador, pero ahora él mismo los tiene ocupando militarmente el norte. Un insensible.

De los políticos no extraña. «Manifestantes», son de repente, «violentistas». Me pregunto por los eufóricos que los apoyaban como locos —y eran eufóricos que no viven del poder, no tenían para qué—. Una de las escenas más increíbles del estallido era ver la agitación vital de miles de personas cuando le gritaban a carabineros. Ver cómo se sentían desafiando a esa autoridad jamás desafiada, jamás enfrentada, como si nunca hubiesen ido al Estadio Monumental o los días de partido, cuando las micros son cooptadas por los barristas gritando y desafiando a quien osara levantarse. Era como ver a un adolescen-

te conversando con ojos lastimeros con el capellán del Techo para Chile luego de haberse dado cuenta de que existían los pobres en su primera ida al campamento; era volver a ver a mis contemporáneos emocionados con Into de Wild (ya éramos hartos adultos). Era extraño. ¿Estos antiguos frenéticos estarán haciendo uno que otro autoanálisis? Que las AFP robaban la plata, que ese video, que esa foto, que Piñera para arriba y que Piñera para abajo. Y lo que decía Atria, o Mayol. Y no eran iletrados.

Ya hay varias respuestas de carabineros a las turbas de dementes que los atacan día tras día. Respuestas con balazos. Después de tiburpear, las autoridades ahora los apoyan. ¿Estarán esperando los antiguos rabiosos que el académico de Rutgers revitalice las responsabilidades políticas del Presidente? ¿Harán el ejercicio mental de pensar cómo reaccionarían ellos si hubiese otro Presidente? Esos balazos eran para al menos uno que otro enojo, algún grito, algo.

“No he visto al diputado Winter reclamando contra los precios de los arriendos en el barrio Yungay”.