

Reflexionar para actuar y actuar para aprender

En el ajedrez cada movimiento responde a un análisis de la situación y a un plan a largo para la consecución del objetivo final del Jaque Mate. La adaptación continua a la realidad cambiante se lleva a cabo mediante la ejecución de ciclos cortos y rápidos de reflexión, acción y aprendizaje.

El Jaque Mate en un proyecto empresarial va más allá de la victoria en una batalla y se dirige a lograr resultados sobresalientes de forma sostenida. Una empresa es excelente porque satisface las expectativas de todos sus grupos de interés. Por eso representa un ejemplo a seguir.

¿Y qué necesitamos para eso? Una organización donde el talento se ponga en acción. Conocimiento que se crea, enriquece y recrea mediante la experimentación. Llevarlo a cabo, de manera sistemática, se consigue aplicando el ciclo del aprendizaje y la mejora en una dinámica de planificar, ejecutar las acciones, comprobar los resultados y actuar en consecuencia, corrigiendo o consolidando el rumbo.

Pero hay organizaciones que actúan y hacen sin responder a un plan previo, huyendo hacia adelante, siguiendo el lema invertido de "fuego, apunten, preparen". Padenen el trastorno del déficit de atención por hiperactividad empresarial (TDAH). Avanzan



Luis Mauleón

Socio Director de Asenta
Management Consultants

de manera desorientada y les cuesta mucho aprender. Otras organizaciones reconocen la importancia de actuar con un plan en mente, de establecer objetivos para fijar el rumbo y orientar todos los esfuerzos en una misma dirección. Pero avanzan lentamente, porque no extraen la cosecha de la acción, les falta la parada posterior a la acción, generar las lecciones aprendidas para convertir la experiencia en "expertise".

Las empresas excelentes cierran el ciclo comparando el resultado con lo previsto, la situación con el plan, para corregir desviaciones o consolidar el avance. Las empresas excelentes han incorporado el hábito de la innovación y la mejora continua en sus prácticas diarias. Y en esto, también coinciden el ajedrez y la gestión empresarial.

AJEDRECISTA

Miguel Illescas es un gran maestro internacional de ajedrez. Como jugador profesional, ha sido ocho veces campeón absoluto de España, y alcanzó un lugar entre los 30 mejores del mundo en los años 90, enfrentándose a legendarios campeones como Kaspárov o Kárpov. Fue asesor de IBM en el desarrollo de la máquina Deep Blue (1996-1997) y entrenador del campeón mundial Vladimir Krámnik (1999-2006). Desde 1999 dirige la empresa Chess Education and Technology y es autor del libro “Jaque Mate, Estrategias ganadoras del ajedrez para aplicar a tu negocio”.



En paralelo con el mundo del ajedrez, ha tenido también una importante trayectoria ligada al mundo de la empresa. ¿Diría que existen similitudes entre un negocio y una partida de ajedrez?

Muchas, por ejemplo en cuanto a las fases de una partida y el desarrollo de un proyecto empresarial. En la apertura, los primeros movimientos, conviene establecer los fundamentos de nuestra posición (organización) conforme a modelos conocidos y solventes, valores sólidos que sirvan de guía toda la partida. En el medio juego, por el contrario, hay que ser creativo y audaz, arriesgar para marcar la diferencia. En el final de partida se impone la precisión, recoger los beneficios con paciencia y sin perder de vista el objetivo final del jaque mate (la misión del proyecto).

En ambos campos, la importancia de cada “pieza” es fundamental. ¿Qué significado tiene para usted la visión estratégica?

Algo que te enseña el ajedrez es a “ajustar el zoom”, ver la realidad de cerca y de lejos a la vez. Conocer a fondo cada pieza en su individualidad, pero ver al mismo tiempo la interacción entre los distintos elementos, sean tangibles o intangibles, personas o recursos. Y poner igual interés en observar las piezas del contrario, es decir, la realidad que nos rodea, la información que está a nuestro alcance. Una estrategia nunca va a funcionar si solo miramos hacia adentro de la organización.

“EL JAQUE MATE EN POSITIVO SERÁ CONCILIAR CON ÉXITO LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL”



Miguel Illescas



Talento, concentración, autocrítica, paciencia... Son cualidades necesarias para ser un buen jugador. ¿Y para ser un buen líder? ¿Qué papel juega la creatividad?

Un líder debe ser por encima de todo coherente, y dar ejemplo. Pero la creatividad del líder conecta con la motivación de los empleados. Hay que lograr que el trabajo sea algo divertido, ilusionante. La rutina da seguridad a corto plazo, pero se corre el riesgo de aburrir al personal. Hay que animar a la gente a soñar en voz alta. ¡Soñar es gratis!

En el ajedrez es fundamental la ‘gimnasia mental’. ¿Cómo aprende el directivo?

Con frecuencia encontramos directivos que renuncian a seguir formándose o impulsar necesarios procesos de cambio “por falta de tiempo”. El día que pierda el interés en mejorar y aprender cosas nuevas, pensaré en jubilarme. Hay que fomentar el debate, dedicar tiempo a confrontar ideas. El direc-

tivo líder debe escuchar mucho y hablar poco, y siempre tras una valoración seria de las ideas de los demás. También hay que reservar espacios de paz, para la reflexión solitaria o incluso la meditación.

¿Qué sugiere para solucionar los problemas a los que se enfrenta el directivo?

En la vorágine del día a día nos vemos obligados a tomar decisiones en poco tiempo. Muchas veces en ajedrez –y en la empresa– es muy difícil establecer el valor real de un movimiento, pero puede ser mucho más simple comprender que es el mejor movimiento posible, o el único. En eso consiste mi propuesta de “método de eliminación”: descartar opciones malas o de dudoso valor es mucho más sencillo que comprender al 100% las secuencias de una buena decisión. Propongo actuar con confianza y determinación una vez el análisis nos ha indicado el camino a seguir, recordando que lo perfecto es enemigo de lo bueno. Al directivo no le pagan por adivinar el futuro, sino por actuar interpretando el presente, para lo cual hay que comprender bien el pasado y la realidad que nos rodea.

¿Cuál sería el Jaque Mate del empresario del siglo XXI?

No es lo mismo dar jaque mate que recibirlo. El mayor peligro lo identifico con la falta de flexibilidad: las empresas que no se adaptan al ritmo de cambio que imponen las nuevas tecnologías, y comprendan que conlleva un cambio cultural asociado, perecerán. El jaque mate en positivo será conciliar con éxito la vida personal y profesional, lo que requiere también un cambio de chip, y de hábitos.

A su juicio, ¿se podría decir hoy que la alta dirección es también un juego de damas?

Como en ajedrez, la presencia de más mujeres en las altas esferas es solo cuestión de tiempo. Merkel, May y pronto Hillary Clinton: en los países más avanzados esa tendencia es un hecho cierto. En general, lo veo como algo positivo, pues la presencia femenina puede aportar mayor empatía y capacidad de diálogo.