Por Antón Martínez
info@antonconsultingasoc.com
www.antonconsultingasoc.com



Antôn CONSULTING & Asoc.

La Odisea Corporativa de Ulises y el Arte de No Perder el Rumbo

Una historia y leyenda sobre el peso que carga un consejero

Escuche a un colega parafrasear la historia de Ulises del célebre poeta Homero, y me dejó la mosca en la oreja por volver a ver la película que dirigió Christopher Nolan y descubrir cómo pueden pasar siglos y lo esencial, continúa siendo vigente. Ni siquiera la famosa y tan de moda inteligencia artificial sustituye la lógica, faltaba más. Hay historias que explican mejor la gobernanza que cualquier manual del sabelotodo. Está muy en boga que todos escribamos nuestras verdades absolutas, sin ser genuinamente de apoyo para lo demás, y en cambio, como cuando a cambio de nada, solo por el placer de construir más información útil, lo hacemos. No sé si es porque la vida corporativa tiene algo de épica o porque, en el fondo, todos navegamos mares que no controlamos. Pero ahora, que repaso la historia de Ulises, me queda claro que las empresas viven odiseas permanentes.

Las Asambleas de Accionistas deciden el rumbo, los Consejos de Administración supervisan y corrigen el camino, para que ese rumbo tenga sentido, y la Dirección Ejecutiva es la que termina enfrentando tormentas, monstruos y tentaciones. Y sí: la travesía de Ulises tiene más que ver con esto de lo que parece.

El Caballo de Troya: cuando pensar diferente es la única salida

Los griegos pasaron décadas intentando conquistar Troya. Décadas. Y nada. Las murallas seguían ahí, impenetrables, como esos mercados donde nos aferramos a luchar por captar a nuestros clientes o retenerlos de la misma forma y no somos capaces de desarrollar estrategias que lo hagan diferente. El Caballo de Troya es el mejor ejemplo de una estrategia disruptiva, como hoy los son los unicornios y las empresas clásicas que se atreven…tan solo con un puñado de soldados escondidos en el vientre del caballo, lograron abrir las puertas de Troya, que miles de guerreros bien entrenados, nunca lo habían logrado.

Hasta que a alguien se le ocurrió pensar diferente…"Odiseo".

El caballo no fue un golpe de suerte: fue una decisión estratégica que rompió la inercia del "así se ha hecho siempre". Un recordatorio

para las Asambleas: si no permiten ideas nuevas, la empresa se queda afuera de su propia Troya. Para los Consejos: si solo administran la muralla, nunca la cruzan. Para la Dirección: si no ejecuta con precisión, el caballo se queda en maqueta.

Las Sirenas: el riesgo que seduce… y cómo evitar chocar en los arrecifes.

El canto de las sirenas es hermoso y a la vez, letal. Como esas oportunidades que parecen irresistibles, pero que pueden hundir a la empresa si se toman sin cabeza.

En el episodio anterior a éste, titulado “El Consejo de los Animales” sentenciamos que “La peor decisión es la que no se toma”, y dado que Ulises y sus guerreros la vivieron en carne propia, la exaltamos ahora a: “La mejor decisión es la que se toma con la información disponible”.

Ulises sabía que debía escuchar el canto, (saber con precisión que cuernos está pasando afuera de nuestras empresas, incluso en detalles muy delicados) pero también sabía que no podía dejarse llevar. Los marinos se pusieron cera en los oídos. Ulises se amarró al mástil.

Esa es la diferencia entre arriesgar y ser imprudente. Esa es la diferencia entre navegar y aprovechar la información disponible desde el timón del barco y liderar con eficacia a la tripulación sin poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

En el mundo corporativo, el riesgo no es el enemigo. El enemigo es no tener contención. Las Asambleas deben distinguir entre audacia y locura inercial. Los Consejos deben poner límites claros y cuestionarse a sí mismos y al staff permanentemente. La Dirección debe saber cuándo ejecutar…con que velocidad y con la estructura adecuada. No dudar en quedarse solo con los marineros aptos, con los mejores y retenerlos a toda costa. Los muy buenos siempre estarán tentados a irse, a escuchar el canto de otras sirenas, y, por lo tanto, si no los seduces lo suficiente para quedarse estar a tú lado siempre, te quedarás solo con los peores, los que no tienen a donde ir. No, invierte el sentido de la brújula. Solo con los mejores podrás hacer que la mayoría llegue a puerto seguro, si, varios se quedarán en el camino, serán bajas en la travesía y lo sabes bien, como los supo Ulises desde el principio.

Calipso: la comodidad que droga e inmoviliza

Siete años varado en la isla de Calipso. Siete.

La comodidad es peligrosa porque funciona. Y cuando algo funciona, te droga y te hace alucinar con la inmortalidad. Te hace creer que ya no necesitas moverte, mejorar, incomodar, crecer. Esa belleza te seduce, te adormila, te inmoviliza en los placeres más sofisticados que solo una Diosa, Calipso, te pone en charola de plata. Porque aun pasados los siglos, la humanidad sigue siendo rupestre, cavernaria, mejor en tecnología a pasos agigantados, y se mantiene igual o a veces peor en empatía, dispersión, y genuino interés por evitar



conflictos y enemistades. Así somos, es lo que hay, y distinguirlo nos hace diferentes, aunque sea en granitos de arena que impulsan la mejoría de la vida perene de las empresas.

Calipso es el área de confort: ese lugar donde todo está bien… hasta que ya no. Las empresas que se quedan ahí pierden competitividad sin darse cuenta. Las Asambleas deben evitar la complacencia. Los Consejos deben incomodar, pero no por receta, sino por evitar a toda costa que ese letargo de confort se apodere de la institucionalidad del negocio. La Dirección debe mantenerse retada, permanentemente.

El Cíclope Polifemo: lo que es más grande que todas nuestras fuerzas

Hay crisis que no se resuelven con músculo. Hay problemas que son demasiado grandes, demasiado complejos, demasiado monstruosos.

El cíclope representa eso: lo que rebasa nuestras capacidades.

Ulises no lo venció con fuerza. Lo venció con astucia y recordando los consejos de otros reyes y súbditos leales y sabios.

En la empresa, hay momentos donde la observación y volver a lo básico, vale más que el presupuesto. Las Asambleas deben entender que no todo se arregla con dinero. Los Consejos deben pensar estratégicamente.

La vanidad que transforma en animales

Hay un episodio en la Isla de Circe, donde la vanidad corrompe a los hombres de Ulises y los transforma en cerdos. No es casualidad: la soberbia degrada.

En las empresas pasa igual. Cuando los líderes se sienten invencibles, dejan de escuchar. Cuando los Consejos se creen infalibles, se vuelven más vulnerables que nunca. Cuando las Asambleas se intoxican de poder, se convierten en singulares miembros del zoológico más distinguido.

La Dirección debe ser más lista que inteligente. Conocemos todos a personas super inteligentes que saben de un montón de temas, que cultural y académicamente está bien preparados y que funcionan para aderezar temas y contar con perfiles analíticos,(esos qué provocan parálisis por análisis), pero no los pongas al frente del negocio, porque lo llegan a estrellar, en cambio esos otros que quizás no son tan inteligentes, pero si son listos (listo promedio, nada de premios nobel), esos si, tienen olfato, sentido comercial, la gente los sigue y respeta y siempre ven la famosa frase: “Veamos y exploremos el Cómo Si”.

La vanidad corporativa es la antesala del fracaso.

El regreso al reino: visión de largo plazo y humildad

Ulises regresa veinte años después. Diez años de guerra, siete años varado, tres años de aventuras increíbles y unas semanas finales para llegar a su reino. Regresa sin haber perdido todo… aunque pudo haber pasado.

Ese regreso es una lección de gobernanza:

- La visión de largo plazo es lo que salva.
- La paciencia estratégica es un activo.
- La audacia prudente, es parte toral del liderazgo.

Los consejeros que aportan valor son los que entienden que la odisea no se gana en un ejercicio fiscal que arrojó algún buen resultado. Son los consejeros que tienen que llevar a la mesa de los directores, la visión de las amenazas y la prioridad de ejecución de los temas importantes, para las urgencias están los remeros del barco.

Las empresas viven odiseas.

- Las Asambleas son el punto de partida.
- Los Consejos son la brújula.
- La Dirección es la tripulación.

Y todos, sin excepción, enfrentan sirenas, hechiceras, cíclopes, calipsos y murallas.

La gobernanza es navegar manteniendo el rumbo.

> “Ulises no regresó para presumir su travesía, sino para recordar que el rumbo se mantiene solo cuando alguien decide sostener el mástil”