

## El arte de dirigir



**ALFONSO AZÁ JÁCOME**  
Profesor Inalde  
Business School  
@aza\_alfonso

La primera vez que vi esa frase, la leí en un cuaderno que me entregaron en una conocida escuela de negocios con la ilustración de un cuadro al óleo del pintor francés Claude Monet, titulado "El estanco de los nenúfares". Cuando pregunté por el sentido de la frase y el cuadro, me explicaron que dirigir es un arte y no una ciencia, pues consiste en la capacidad de crear a partir de la propia inspiración y requiere de mucha creatividad. Además, así como el ensayo y la repetición le permiten al artista alcanzar la perfección, sucede algo parecido en el caso del directivo en el oficio práctico, hacer una y otra vez algo, sirve para construir experiencia, necesaria para lograr el criterio prudencial.

Tal vez, por eso los directivos más veteranos suelen utilizar este argumento para silenciar a los jóvenes recién llegados, demasiado ansiosos por comenzar a utilizar las técnicas aprendidas en la universidad. Seguramente, ninguna persona sensata diría que la dirección no es un arte, pues el liderazgo implica mu-

cho más que habilidades técnicas y analíticas. Así que, tiene sentido que los directivos se fijen en el arte y los artistas para aprender algo sobre su propia tarea.

Pero el arte no es caprichoso, irracional o accidental. Por el contrario, es una proyección de las emociones que hacen público lo que pensamos, lo que sentimos, lo más íntimo, lo máspreciado. Además, el arte no se limita a expresar temas ya conocidos, sino que genera y diversifica temáticas, las multiplica en formas y dimensiones aún no exploradas. Por eso, los escolásticos definieron el arte como *recta ratio factibilium* o el exacto conocimiento de lo que se debe hacer.

El artista necesita pasión y visión para realizar su obra. Es una persona reflexiva que crea e innova. Tiene talento; es único. Así como un pintor plasma en el lienzo sus pinceladas, los colores, las luces y las sombras expresando de esta forma su creatividad, el directivo también necesita la creatividad para encontrar la solución a los problemas de su trabajo. Debe ser imaginativo y audaz. De esta manera, la creatividad sirve para diferenciarse y marcar el rumbo, sorprende, nos saca de lo esperado, permite conocer otros mundos y alegría

la vida, porque nos aleja de la monotonía.

Al igual que los artistas necesitan dominar su oficio, los directivos también deben perfeccionar sus habilidades o *soft skills* para tratar a las personas y comunicarse adecuadamente. Más aún, así como los grandes maestros del arte comunican sus visiones, los grandes líderes deben inspirar a quienes trabajan junto a ellos. Quizá, por ese motivo, los mejores directivos son contadores de historias, un poco poetas, que saben utilizar el lenguaje para que adquiera una fuerza nueva y permita convertir una idea abstracta en realidad materializada. Consiguen que lo aburrido se convierta en algo estimulante. Y esa pasión se contagia entre el resto de la gente que descubre el verdadero sentido de su trabajo.

Pero ahí no termina todo. Tanto los directivos como los artistas necesitan críticas constructivas y modelos para emular: hace falta ser humilde y saber escuchar. Por lo tanto, una de las primeras obligaciones de la alta dirección consiste en enseñar y guiar a los que algún día ocuparán su lugar. Pues, para asegurar su propia supervivencia, las empresas deben asumir la responsabilidad de formar y nutrir a sus líderes.

## Lecciones de piano



**HÉCTOR FRANCISCO TORRES**  
Gerente  
General LHH

durante esta prolongada cuarentena no todo ha sido aislamiento, soledad o privaciones. Siguiendo las recomendaciones de algunos expertos, he tenido tiempo para leer, recordar anécdotas, revivir momentos gratos y divertirme navegando por los vericuetos de la memoria. En una de esas cavilaciones regresó a mi mente un episodio que, aunque no viví personalmente pues tuve conocimiento de su ocurrencia muchos años después en una de las deliciosas tertulias que cada semana me entregan con un grupo de amigos con quienes comparto la afición por la música, me llamó mucho la atención por lo inusual e inesperado de los hechos que acontecieron a finales del siglo pasado en el Royal Concertgebouw de Ámsterdam, una de las salas de conciertos más famosas y exclusivas de Europa.

Se trataba de uno de los eventos programados semanalmente para la hora del almuerzo, y en esa ocasión contaba con la participación de la intérprete clásica portuguesa Maria João Pires, que había preparado el concierto para piano número 21

de Wolfgang Amadeus Mozart. El reloj marcaba el mediodía y todo estaba listo. Los músicos de la Concertgebouworkest estaban frente a sus atriles, Pires frente al espléndido piano de la sala y el director, el maestro italiano Riccardo Chailly preparado para comenzar la función. Bastó que sonara el primer compás, para que la pianista identificara el inconfundible primer movimiento del concierto para piano número 20 y concluyera con angustia que había ensayado una obra diferente.

El espectáculo había comenzado, la orquesta estaba interpretando una partitura distinta de la que ella había preparado, el público estaba atento y ya no había marcha atrás. Pires, conocedora no solo de las partituras sino de la esencia, la fluidez y la sutileza presentes en la obra de Mozart, se tomó los escasos tres minutos que transcurren entre el inicio del concierto y la entrada del piano solista, para planear la ejecución de una pieza que el público nunca olvidaría. En efecto resultó una función inolvidable a pesar de la terrible equivocación, porque Maria João desde su infancia había aprendido la obra del compositor vienés no con la lógica matemática de las partituras ni con el oído, sino con el corazón. Y así tocó el concierto improvisado.

Traigo a colación esta historia porque encuentro en el comportamiento de la portuguesa varios elementos que vale la pena destacar por su aplicabilidad en los tiempos que vivimos, más de dos décadas después del concierto de Ámsterdam. El miedo frente a una situación adversa y aparentemente irremediable se apoderó de la pianista al darse cuenta de que no estaba preparada para ejecutar el concierto que la orquesta ya había comenzado a interpretar. Ese miedo se convirtió en un ejercicio de resiliencia que la llevó a ajustarse a una realidad incómoda, pero inmodificable y luego se tradujo en una ejecución impecable, a pesar de la falta de preparación.

En este año del covid-19 hemos oído hablar insistentemente de la resiliencia como uno de los atributos más importantes para salir airoso de la crisis, pero la conducta de Pires en la historia que acabo de relatar va más allá de la definición misma de la palabra resiliencia y llega a sus componentes esenciales: la autarquía, la necesidad de conocer a la perfección el territorio en el que nos movemos y la conciencia sobre los recursos a nuestro alcance. Al dominar estos tres elementos podremos emular a Maria João Pires y lograr ejecuciones inolvidables aprovechando el conocimiento y la experiencia para improvisar con el corazón.



### CONSEJOS PARA LÍDERES

**MAURICIO RODRÍGUEZ**  
@liderazgomr

*Las crisis tienen una faceta positiva: nos despiertan.*

Ryan Reynolds

## El petróleo y sus perspectivas

El petróleo es resultado de la fosilización de organismos muertos hace millones de años, en general, plantas y animales marinos. Es fuente de combustibles y lubricantes diversos. Estos derivados se obtienen mediante destilación en refinarias diseñadas según las especificaciones del crudo a procesar. Hay un rango amplio de densidades; así, el de Venezuela, el país con mayores reservas del mundo, es pesado, en tanto que el de Arabia es liviano. Los crudos más livianos tienen precio más elevado en los mercados internacionales; los pesados requieren refineries muy especializadas. Estados Unidos tiene grandes reservas de shale oil, o esquisto extraído de rocas, cuyo costo es quizá el más elevado del mercado, alrededor de US\$45 por barril de petróleo crudo. Por consiguiente, esa cifra sería una buena aproximación al precio de largo plazo con los consumos actuales si no existiera la Organización de Países Exportadores de Petróleo, cartel de difícil defensa.



**GUSTAVO MORENO MONTALVO**  
Consultor independiente  
gustavomorenom@gmail.com

El petróleo fue clave en el siglo XX: los vehículos se diseñaron para consumir sus derivados. La gasolina, el aceite pesado usado en motores diésel, y la gasolina de avión tienen precios de mercado bajos en relación con el costo ambiental que resulta de su uso, aunque en Europa tienen impuestos indirectos importantes. Hoy los productos derivados del petróleo se usan para calentar en invierno, como combustible en usos industriales y en transporte, y una proporción pequeña como lubricantes. Hoy se consumen 100 millones de barriles por día en condiciones normales, con severa emisión de dióxido de carbono, gas que reduce la disipación de calor fuera de la atmósfera terrestre e induce calentamiento en la superficie terrestre.

### LOS CRUDOS MÁS LIVIANOS TIENEN PRECIO MÁS ELEVADO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

La temperatura actual es la más alta desde el comienzo de la vida humana, y ha aumentado de manera sostenida en los últimos dos siglos. El reto ambiental es inmenso: aunque a tasas mucho más modestas que las del siglo pasado, la población mundial todavía crece, y el consumo per cápita de combustibles fósiles también, como consecuencia de avances en el ingreso. Como es de suponer, los países ricos consumen mucho más petróleo per cápita que los pobres. Estados Unidos y Canadá consumen aproximadamente un galón por persona por día, seguidos por los grandes productores de elevado ingreso per cápita. Para reducir la tasa de aumento en la proporción de dióxido de carbono, hoy superior a 400 partes por millón de la atmósfera (ppm), de forma que se establezca alrededor de 500 ppm en tres décadas, para un aumento de temperatura promedio de dos grados centígrados frente a la prevalente antes de la revolución industrial, es preciso modificar patrones de conducta.

Se requiere mayor densidad en los asentamientos urbanos, mejores sistemas de transporte masivo, sustitución de combustibles vehiculares por electricidad e hidrógeno, más eficacia para aprovechar energía eólica y solar y, en especial, más racionalidad en los usos con el apoyo de impuestos elevados al consumo. Las oportunidades para rediseñar ámbitos y prácticas cotidianas, con mejor calidad de vida y menos contaminación, implicaría esfuerzo; en contraste, los beneficios serían en el largo plazo. Por ende, los líderes políticos del mundo no tienen la motivación necesaria para impulsar cambios que no traen votos hoy. Esta situación hará más dolorosas las consecuencias de dilatar las decisiones.