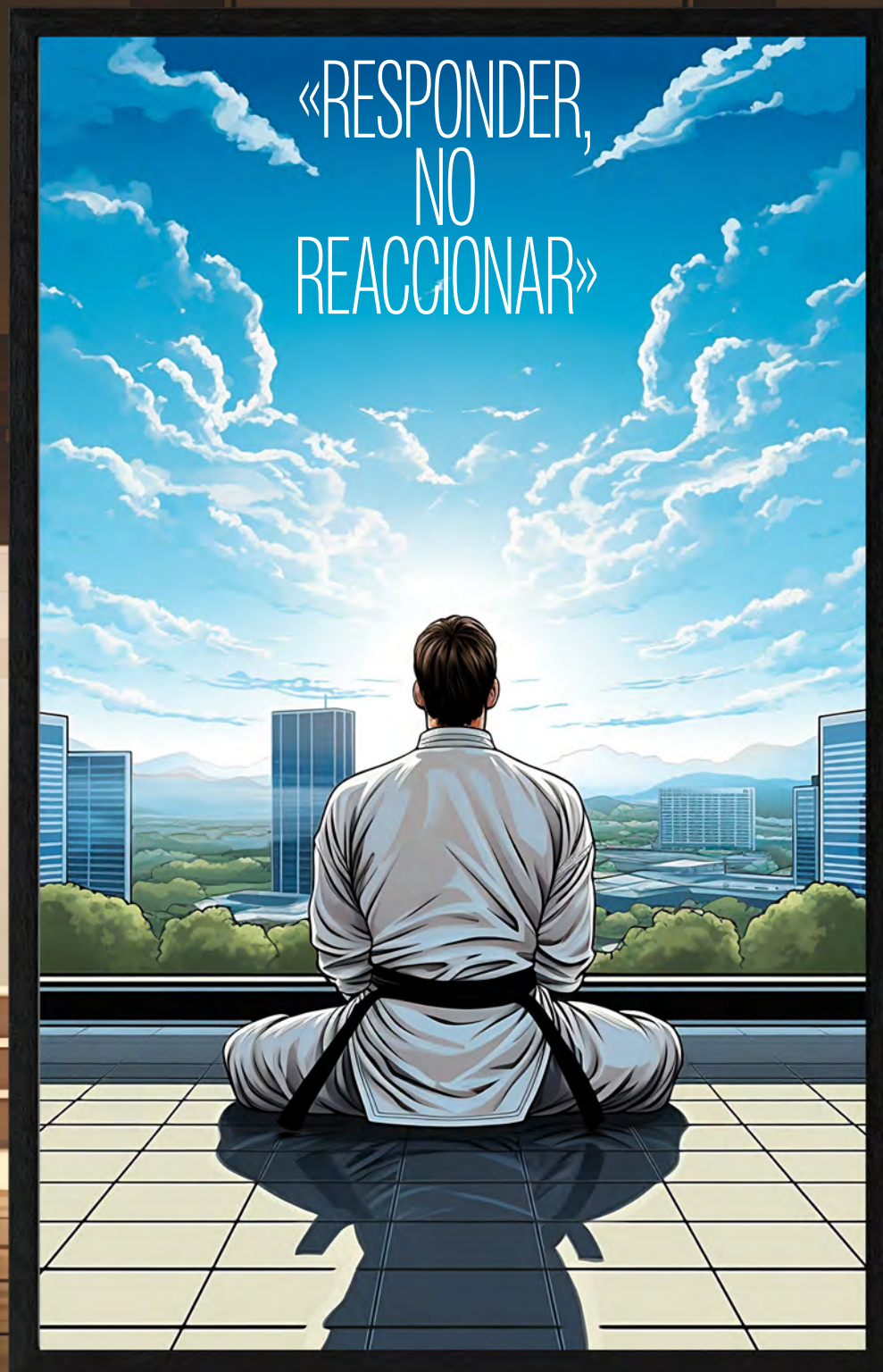
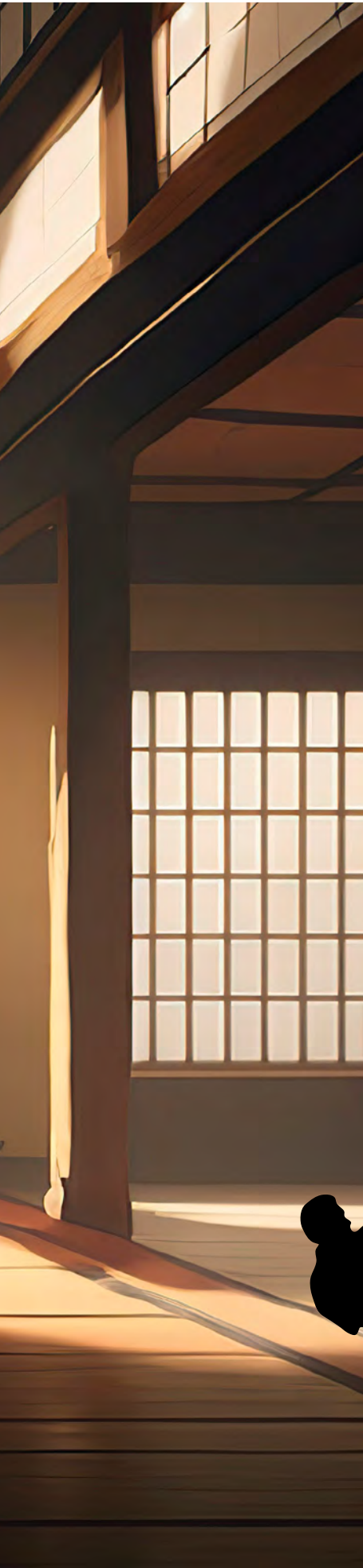


LUCA GANDINO



Lo primero es entrenar y prepararse, la resiliencia se deja para el combate, de acuerdo con este consultor Cinta Negra.



ROSA PAULINA LÓPEZ

Business Black Belt, una empresa de consultoría que utiliza conocimientos de las artes marciales y del arte de la guerra para aplicarlos a la estrategia empresarial, fue fundada en 2017 por Luca Gandino. En 2022, el autor publicó un libro sobre este mismo enfoque en las empresas. Con una larga trayectoria como directivo en empresas mexicanas, este emprendedor vivió en varios países, incluyendo México y Rusia. Desde su punto de vista, las empresas y los guerreros comparten la necesidad de estar bien preparados para todo, con base en entrenamiento y preparación. Esta es la charla que sostuvimos durante las Jornadas Internacionales de Perfeccionamiento de IPADE Business School.

¿Qué similitud puedes encontrar entre la sabiduría y habilidades que se adquieren en las artes marciales y el arte de la dirección?

Desarrollé una metodología muy específica. Está hecha en diferentes partes y aplica principios. Las artes marciales tratan de que se responda, no que se reaccione. Cuando reaccionas se trata de tus instintos, que a veces son buenos, a veces no. Las artes marciales, por el contrario,

son respuestas. Evalúas como está hecha una persona y cuáles son sus habilidades. En este caso —se trata de un oponente—, cómo le puedes ganar, aplicando respuestas concretas a acciones concretas, que además, siendo dinámicas, cambian de forma continua.

La metáfora es muy obvia: igual que en los negocios, las cosas cambian. Tienes un plan pero te tienes que adaptar. Tu plan no es uno hecho al vuelo, no son reacciones: son respuestas y movimientos que quieres hacer. Lo mismo en las artes marciales. Las habilidades y sabiduría de un buen artista marcial, cinturón negro, son las de poder prevenir el mayor número posible

como en los negocios, mientras más situaciones pasaste o entrenaste, más preparado te vas a encontrar. Esto no significa que tengas la respuesta para cada cosa, pero estás listo.

de pasos para adelantarse. En el caso de la empresa, estar por delante de tu competencia. De esta forma no gastas energía ni te estresas, o usas el estrés a tu favor porque tienes ya unas respuestas preparadas.

Las artes marciales están hechas de varias partes y yo señalé para mi metodología 32 principios: uno filosófico es el *false surrender*, donde simulas en alguna parte de la lucha que estás más débil, cuando en realidad estás estudiando al oponente. Hay otros principios que son más mecánicos, como la gestión de la distancia, la de los ángulos, los movimientos. Son cosas muy específicas y puedes hacer un *pick and place* de lo que estás haciendo. Son ya respuestas concretas que estás dando.

¿Cómo se preparan los guerreros para el combate? ¿Qué importancia tiene esto, relacionándolo con los negocios?

Primero habría que hacer una distinción entre guerreros y luchadores en un deporte, porque los guerreros se preparan para algo que es la muerte, como los samuráis, que primero se presentaban. Era una forma de respeto, aunque después podía suceder lo que fuera y culminaba en la muerte. Mientras que si nos preparamos para un reto deportivo como son las artes marciales, lo mismo que en los negocios debe existir un cierto número de reglas: éticas y deportivas, amén de toda la parte técnica en cuanto a lo que se puede o no hacer.

Normalmente, si se puede, se estudia al oponente, cuáles son sus partes difíciles, tratar de no jugar su juego. Esto es cuando tienes la oportunidad de saber quién es tu oponente, porque en ocasiones no lo sabes. La idea es tener unos cuantos «go to»: principios y técnicas a las cuales puedes siempre responder en lugar de reaccionar, si no conoces a tu oponente.

¿Qué habilidades deben tener los directores en relación con esta estrategia?

Además de los 32 principios, mi metodología tiene cuatro macroáreas: adversidades, alcanzar sus *targets*, trabajo de equipo y mercado. Por mercado entiendo los clientes y la competencia. Se trata de cumplir el máximo número de estos principios, en cada área. ¿Cómo se preparan? Lo hacen teniendo diferentes



en el caso de la empresa, estar por delante de tu competencia. De esta forma no gastas energía ni te estresas, o usas el estrés a tu favor porque tienes ya unas respuestas preparadas.

respuestas a diferentes adversidades, a diferentes *targets* que no estamos alcanzando, a problemáticas que podemos tener con el equipo para distinguir las fortalezas de algunas partes del equipo.

No hay nada mejor que sacar esto a la superficie, sacarlo del inconsciente al consciente con las artes marciales, porque vas a utilizar tu cuerpo de una forma que no conocías. Es jugar ajedrez con tu cuerpo, que después puedes relacionar a retos de negocio.

Puedes tener algo planeado pero ¿qué sucede cuando de pronto se nos presentan situaciones que no teníamos conscientes o preparadas?

Precisamente es de lo que trata. La filosofía del curso es estar siempre preparados. Esto no significa que estoy exactamente preparado para una situación en específico, pero tengo varias técnicas, varias formas de enfrentar las situaciones. Se trata de entender lo que está pasando, ponerlo en su lugar, darle de ser posible una respuesta, en lugar de una reacción.

Entre más estudias las artes marciales, más debes tener una respuesta a cualquier situación. Tiene también un rol importante una parte de nuestro cerebro (la amígdala), que es la parte más primitiva del cerebro y es responsable por lo que llamamos *fight or fly*, lucho o me escapo. Sabemos también de su relación con la memoria de largo plazo, como cuando un niño toca algo caliente y se quema, no vuelve a tocarlo de nuevo. Es justamente porque la amígdala en ese momento está creando proteínas que ayudan a ese tipo de memoria.

Como en los negocios, mientras más situaciones pasaste, para más situaciones entrenaste, más preparado te vas a encontrar. Esto no significa que tengas la respuesta para cada cosa, pero tienes la más adaptada, que siempre será mejor que una reacción sin intención.

¿Qué papel juegan la adaptabilidad y la resiliencia, tanto en las artes marciales como en los negocios?

Hay que dividir las artes marciales. Una parte es cuando practicas, y otra cuando compites. En el segundo caso, puedes ser resiliente: quizá te hicieron una llave, te están extendiendo un

brazo, sientes que se va a romper, pero aguantas un poco más.

Sin embargo, cuando aprendemos artes marciales, lo grueso del trabajo es entrenar. Cuando lo haces, es mejor no ser resiliente. Un poco *counterintuitive*, porque si hoy te rindes a tiempo, aprendiste algo, no te hiciste daño y mañana puedes entrenar mejor. Entonces dentro de un entrenamiento es mejor rendirse antes y entender por qué llegaste ahí, cuáles fueron tus errores, cuáles son los pasos que te llevaron a no hacer uso de la resiliencia, qué te guardas para una situación importante, cómo puede ser una competencia. Lo mismo vale para cuando entrenas a tus empleados y a ti mismo. Tienes que darte ánimos y pensar que no siempre todo tiene que funcionar pero no tengo que ser resiliente, porque la resiliencia te quita energía, hay que guardarla para el momento correcto.

¿Cómo puede usarse la fuerza contra el oponente en las artes marciales? ¿Cómo puedo tomar esa idea y relacionarla con los negocios?

Es una gran mentira aquello que dicen que en las artes marciales no se necesita fuerza, porque en realidad se requiere siempre. Lo que sucede es que la técnica cuenta más que la fuerza. Con técnica, no tiene nada que ver que un hombre esté sobre una mujer, ella puede quitárselo muy fácilmente porque tiene la técnica. Ahora, si hombres que pesen más que ella tienen la misma sabiduría y técnica, entonces sí pueden vencerla. Ahí sí, desde luego, la fuerza cuenta, la técnica es una ayuda.

¿Cómo puedo relacionar esto con la dirección de empresas?

Nosotros hablamos siempre de tamaño. En el mundo de la empresa a veces eres pequeño y puedes reaccionar fuerte, pero si un competidor mucho más grande que tú quiere ponerse muy bravo, puede bajar precios, puedes perder. Tu inversión es un gasto, su inversión es una inversión; hay *hostile takeover* cuando te compran de forma hostil. Desde luego que ser pequeño tiene sus ventajas como la velocidad, pero el tamaño a veces es importante.

Si damos el entrenamiento a compañías grandes, que son el mayor porcentaje de empresas con las que trabajamos, les preguntamos cómo



en el mundo de la empresa a veces eres pequeño y puedes reaccionar fuerte, pero si un competidor mucho más grande que tú quiere ponerse muy bravo, puedes perder.

van a usar su tamaño, porque volviendo a las artes marciales, ser más fuerte, más pesado, con más músculo, también te cansa: necesitas más oxígeno. Debes saber cómo gestionar tu fuerza.

¿Cómo se pueden elevar las habilidades de liderazgo en diferentes posiciones dentro de la empresa?

Cuando doy este curso, normalmente 90% de la gente nunca ha practicado artes marciales. A pesar de que en compañías grandes casi todos hablan inglés, ciertas palabras para un italiano que lo hable o una mexicana, pueden tener contextos un tanto distintos. En las artes marciales, el lenguaje que se utiliza por todos es el de cuerpo.

Algo que también las unifica es que todos están fuera de su área de confort y hablando del idioma del cuerpo, de técnicas precisas. Ahí no importa si eres un director o no, porque cada uno hace su instrumento sobre lo

que acaba de sentir, en su cuerpo. ¿Cómo puedes usar esto? Depende de la profundidad, de la sabiduría, de la experiencia corporativa. Lo que tú eres lo llevas a las artes marciales y ahí, dependiendo de las gafas de cada uno, se ve el mundo. Las gafas son la técnica, y con los instrumentos que te damos, tú decides cómo vas a usarlos. Por eso sirve a todos, desde vendedores hasta CEO, aunque mientras más arriba estás en la compañía, ya tienen su propio *go to*, que puede ser el golf, las mismas artes marciales, etcétera.

En cuanto al miedo y la incertidumbre en los combates, ¿cómo se enfrentan? ¿Qué lecciones podemos extraer de ahí?

No tener miedo significa que no eres valiente. Un poco de miedo ayuda siempre, y regresamos a lo mismo: la experiencia. Entre más experiencia, menos miedo, pero siempre está presente. Si te dan una posición en la que no te sientes como en tu casa, tienes miedo. También es más bonito, crea mayor dopamina, y quizá hasta hagas un mejor trabajo del que ya hiciste los últimos diez años en el mismo puesto. El miedo, sin embargo, tiene que saberse gestionar.

Las artes marciales y el *jiu-jitsu* brasileño que usamos pueden situarse en una curva, donde el estrés en un cierto punto tiene un *burnout*, pero las artes marciales te ayudan a estar siempre en la parte óptima de la curva, donde tu estrés es una función positiva en lugar de una negativa. Es un poco darle la bienvenida al miedo, con que puedas contenerlo.

¿Cómo es que los líderes pueden acercarse a las artes marciales sin vivir un combate cuerpo a cuerpo?

No todas las artes marciales requieren combate cuerpo a cuerpo. Algunas son más como una danza. Pero el *jiu-jitsu* brasileño y el judo son para todos. Sí se requiere un enfrentamiento, pero ese enfrentamiento te ayuda a aprender algo de ti mismo. Creo que no hay mejor manera de enfrentar el miedo que con las artes marciales. Está claro que no todos tenemos el cuerpo, la edad, las ganas o el tiempo para practicarlas, pero creo que es algo muy positivo que nos puede ayudar. Con un lego te puedo explicar mejor, porque tengo tantas conexiones en

las manos y con mi cerebro y sería más fácil para mí explicarte una estrategia. Bien, pues quita las artes marciales y pon el lego. No lo veas como un enfrentamiento, sino como una manera de conocerte mejor a ti mismo. </>

entre más estudias las artes marciales, más debes tener una respuesta a cualquier situación.



La entrevistadora es profesora del área de Control e Información Directiva en IPADE Business School y MBA por la misma institución.

EXECUTIVE MBA (MEDEX)

Lleva tu carrera directiva al **siguiente nivel**

Perfecciona tus competencias
para asumir mayores responsabilidades

Alcanza un **desempeño de alto impacto**
en tu capacidad de liderazgo

