

**SUSANA
MALCORRA**
PASIÓN
POR EL
RESULTADO

**EL LIDERAZGO FEMENINO
ANTE LAS GRANDES DECISIONES**

PAIDÓS

PASIÓN POR EL RESULTADO

LIDERAZGO FEMENINO
ANTE LAS GRANDES DECISIONES

SUSANA MALCORRA

INTRODUCCIÓN

Cada vez que tengo la oportunidad de dar una conferencia finalizo abriendo el micrófono a la audiencia para escuchar sus comentarios y ofrecerme a su interrogatorio que es, para mí, siempre el mejor momento. Es lo que llamo el momento de la polinización transversal, en la que tenemos oportunidad de aprender unos de otros. En esos casos, con asombrosa frecuencia se repite la pregunta acerca de mi experiencia de haber transitado desde la empresa privada a, primero, el mundo de las Naciones Unidas y, luego, al de la diplomacia: fui CEO de la tercera empresa de mayor facturación en mi país en la década del 90, fui jefa de gabinete de las Naciones Unidas y fui Canciller de la Argentina.

Este libro presenta una respuesta amplia a esa pregunta repetida, pero siendo fiel a mí misma, no

puedo limitarme a hablar de esas tres etapas (la de la actividad en la empresa privada, la de las Naciones Unidas y la de la Cancillería) como si fueran eventos desvinculados del resto de mi vida. Siempre creí y defendí la integración entre los aspectos públicos y privados de la vida y creo que daría una visión demasiado parcial y poco representativa de mí misma si no incluyera vivencias personales.

Estoy convencida de que la familia y el lugar en que nací tienen aún hoy una influencia fundamental en mis valores y en mis actitudes. Mi infancia y adolescencia en un barrio de Rosario marcado por el espíritu de los inmigrantes me enseñó el valor del trabajo y de la perseverancia para superar dificultades y para progresar, pero también aprendí que, más allá de los progresos, la vida sólo tiene sentido si una puede volver a su viejo barrio y mirar a la cara a los que fueron sus vecinos. Mi padre siempre repetía que se debe actuar como si todo lo que uno hace hoy fuera a aparecer mañana en la primera plana de los diarios.

Mirando con la perspectiva que ofrece una trayectoria que ya es extensa, creo que también fui afortunada por la elección que hicieron mis padres del colegio al que asistí. Las hermanas dominicas que lo dirigían eran muy de su época en la particular época del mundo de los fines de los sesenta y principios de los setenta. Miraban a la sociedad

en la que vivían (que en ese caso era fundamentalmente mi barrio) y se sentían parte de ella, no para confundirse con ella sino para integrarse ofreciendo siempre apoyo y, en un sentido, una posible guía. Ellas me iniciaron en una especie de marco teórico que justificaba mi necesidad de integrar lo público y lo privado. Pero lo que más me enseñaron fue el orgullo de la pasión que nace en la persona que se dedica fervientemente en todos los ámbitos de su vida a alcanzar los objetivos en los que cree fielmente.

La respuesta que ofrezco se basa, por lo tanto, en mis vivencias en el tránsito por ámbitos diferentes en muchos sentidos, pero idénticos en el aspecto más fundamental. Lo resumo en la siguiente frase: lo que lleva al éxito, lo que reconcilia las contradicciones propias de cada entorno es, invariablemente, la pasión por el resultado final. La pasión es la verdadera técnica transferible de un mundo a otro, la verdadera piedra filosofal que transforma en oro todos los materiales con los que uno se encuentra en su carrera.

Por supuesto, no podemos darnos el lujo de descuidar ni por un instante las reconocidas disciplinas de gestión que pueden adecuarse a todos los ambientes, las fuentes de información que una debe descubrir y manejar, y la red de personas que funciona en cada medio —en distintos puestos y

con distintos poderes e influencias— a la que es necesario integrarse adecuadamente. Sin embargo, todas estas técnicas no garantizan que se alcance el éxito. Para eso es necesaria la pasión que alimenta la empatía, que fomenta la flexibilidad, que aprende de los reveses y que integra la adaptabilidad al compromiso inquebrantable con el resultado final.

Este libro ni es una autobiografía ni está estructurado en función del orden cronológico de los hechos. Es un análisis de experiencias concretas y verdaderas que me ha tocado vivir a lo largo de mi variada carrera, experiencias en las que puedo descubrir cómo los distintos actores (incluida yo misma) se comportaron y puedo analizar los factores que determinaron el éxito o el fracaso de sus intentos. Estoy convencida de que abonan sobradamente la tesis de que la pasión por el resultado final, independientemente de cuál sea, es lo que lleva al éxito. Elegí estas vivencias buscando iluminar las diferentes facetas y los múltiples significados que la pasión asume en la difícil tarea de lograr, a través de muy diferentes organizaciones y en circunstancias muy disímiles, que las cosas terminen sucediendo como una desea.

Por lo tanto, este no es un libro de historia ni de política. Al mismo tiempo, las vivencias que utilizaré como base de los análisis son hechos concretos y verdaderos y, necesariamente, están enmarcados

en momentos históricos condicionados por situaciones específicas. Por esa razón, no sería posible narrar las experiencias sin mencionar algunos sucesos históricos y políticos. Sin embargo, esas menciones son fácticas y, dado el objetivo de este libro, no elaboro acerca de los intereses o ideologías que existen detrás de ellos.

A lo largo del libro se hace evidente el papel esencial e irremplazable de las mujeres para el logro de los resultados, papel que, en la práctica, desmiente las versiones tradicionales de las características femeninas y masculinas, y la preponderancia de los hombres en posiciones de decisión. La experiencia muestra que el nivel de compromiso y la capacidad de mantener el foco en los objetivos es asombrosamente poderoso en las mujeres y es indispensable para el éxito de las organizaciones.

Finalmente, y con el estilo respetuoso y sucinto con que creo que conviene manejarse, deseo expresar mi profundo agradecimiento a una cantidad notable de personas con las que tuve la gran fortuna de compartir y de las que aprendí inmensamente. No voy a nombrarlas por la simple razón de que ya son muchísimas. Siempre trabajé en equipo, y en los equipos las personas ocupamos diferentes puestos de acuerdo con el momento de nuestra vida, la etapa de nuestra carrera, las prioridades y las múltiples condiciones de cada instancia. En mi

experiencia, no encuentro un solo logro que pueda adjudicarme individualmente. Sí encuentro muchísimos casos en los que la pasión que yo puse en juego se articuló y se enlazó con la pasión de otros miembros del equipo, sin importar el puesto circunstancial de cada uno, y, juntos, a veces logramos el resultado final que buscábamos y otras encontramos la fuerza para empezar de nuevo. A todos ellos, muchísimas gracias.

SUSANA MALCORRA

15 DE JULIO DE 2018

3. EL RESULTADO FINAL

Mi experiencia no coincide con la idea tan repetida de que la gente resiste el cambio. Es un concepto que sólo es válido en circunstancias especiales. Lógicamente resisten el cambio aquellos que sienten que el cambio los afectará negativamente, o aquellos que sienten que se les están ocultando aspectos importantes acerca de un cambio propuesto. Pero creo que, en principio, todos buscamos cambiar. Nuestra naturaleza es tal que, mientras que en cada momento de nuestra vida sólo nos es posible ser una única persona, al mismo tiempo somos capaces de imaginarnos en otros roles, en otras circunstancias. Todos podemos imaginarnos distintos a lo que somos. Entonces, ¿cómo no vamos a querer probarnos, cada tanto, en algunos de esos roles diferentes que sabemos que podemos ser! Claro que da un poco de miedo,

pero es muy grande la satisfacción de inventarse y reinventarse. Es la satisfacción de vivir. Es decir, podemos amar los cambios cuando sentimos que son para nuestro bien y que estamos al tanto de los pros y los contras de lo que nos jugamos.

En estas cosas pensaba cuando, habiendo dejado el puesto de CEO de Telecom Argentina, decidí comunicarme con algunos amigos en consultoras dedicadas a la selección y reclutamiento de ejecutivos (los llamados “head-hunters” en la jerga de las empresas). Les avisé que me proponía buscar nuevos desafíos en el sector de organizaciones sin fines de lucro (“nuevos desafíos” era un código que para mí significaba “nuevas formas de ser yo”). Así fue como, a principios de septiembre de 2004 me estrené como Directora Ejecutiva Adjunta del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en su sede de Roma.

El Programa Mundial de Alimentos, fundado en 1961, es la organización humanitaria más grande del mundo. Forma parte del Sistema de las Naciones Unidas. Su razón de ser es la erradicación del hambre en el planeta, garantizando la seguridad alimentaria y una nutrición saludable. El PMA se financia a través de contribuciones voluntarias de los Estados.

Asumí la responsabilidad en el PMA con gran entusiasmo a pesar de que los comentarios que escuchaba de algunos colegas del mundo empresarial no

eran demasiado alentadores. Rondaban alrededor de un hilo conductor común: “después de trabajar con la exigencia mensual de producir el resultado final (el ‘bottom line’), después de vivir con la presión de los accionistas, te va a resultar monótono y aburrido desempeñarte en una organización sin fines de lucro”. Yo también consideré que ése era un riesgo posible.

Pero la realidad se encargó de demostrarme que la pasión por alcanzar el objetivo aplica no sólo en los cuadros de resultados de las empresas, y que, muchas veces, el plazo de un trimestre al que yo estaba acostumbrada es un lujo más que un desafío.

La época de las celebraciones de fin de año es particularmente especial en los organismos internacionales como el PMA en el que la mayor parte de los funcionarios son extranjeros en el país en el que trabajan. Todo el mundo quiere ir su país de origen para celebrar con su familia. En tal estado de cosas, tanto al Director Ejecutivo como a los otros tres Directores Ejecutivos Adjuntos ya les había tocado, en años anteriores, quedarse de “guardia” a cargo de toda la Organización. En diciembre del 2004, siendo la más nueva, yo tenía pocos argumentos para no ser la asignada. Sólo les recordé que apenas tenía un poco más de tres meses en el PMA. “No te preocupes”, me repitieron, “en los últimos días del año nunca pasa nada”.

El 2004 fue un año distinto. El 26 de diciembre me despertó un llamado desacostumbradamente temprano. Las noticias del terremoto que más tarde se llamó Terremoto de Sumatra-Andamán, conocido comúnmente como el Tsunami de 2004, comenzaron a llegar llenas de alarma. Además del tremendo terremoto de nivel 9, olas gigantes golpeaban las costas del Océano Índico llevando destrucción. Llegué lo más rápido que pude hasta la oficina. A medida que se comenzaba a conocer la magnitud del desastre, la aterradora cantidad de víctimas y la paupérrima circunstancia en que quedaban los sobrevivientes, el mundo se consternaba.

El centro de emergencia del PMA estaba activo como siempre. Trabaja las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana. Siempre. Pero no fue eso lo que me asombró. Ya había vivido experiencias de manejar centros de operaciones sin pausa. Lo que no dejaba de asombrarme era la cantidad de llamadas de personal del PMA que estaba en sus países pasando las fiestas con sus familiares y que se ofrecían para ir inmediatamente a donde fuera necesario, Sri Lanka, Tailandia, Indonesia, no importaba, lo importante era ir a salvar vidas, a llevar comida, a colaborar en la reconstrucción.

Creo que en esos momentos entendí como nunca antes el valor universal de la pasión por el resultado final. Para esa gente el resultado final es

salvar vidas, y es ahora. No hay resultados trimestrales ni anuales. Hay ahora. Sentían el pesar por las víctimas, como el resto del mundo, pero su ojo estaba en su resultado final. En salvar vidas.

No quiero dar la idea de que la tarea humanitaria es una actividad emocional. Nada más lejos de la verdad. El PMA, como la mayoría de las organizaciones humanitarias, depende exclusivamente de donaciones voluntarias. Los donantes, con toda razón, son sumamente exigentes y escrupulosos al momento de pedir cuentas de qué se ha hecho con su dinero. De manera que la vigilancia sobre los números y sobre la documentación correcta son presencias constantes en todos los programas. Por este motivo, el PMA fue un adelantado, en el año 2001, en la implementación del sistema ERP (es la sigla para definir los sistemas que se conocen en inglés como sistemas “enterprise resource planning” que generalmente se traduce al español como sistema de planificación de los recursos institucionales). Aunque el nombre de los ERP destaca su función de planeamiento, estos sistemas son además excelentes en cuanto al control y seguimiento de los recursos.

Dedico unas líneas más a este tema para destacar que el PMA fue, además, la primera organización de las Naciones Unidas en adoptar las normas IPSAS (International Public Sector Accounting

Standards) / NICSP (Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público). Las normas NICSP fueron desarrolladas por la IFAC (Federación Internacional de Contadores, por sus siglas en inglés) para las entidades del sector público (gobiernos, municipalidades y entidades públicas en general) con el fin de servir al interés público mejorando la calidad y transparencia de la información financiera. En la actualidad, a pesar de que la gran mayoría de los gobiernos ha declarado su intención de adoptar las normas NICSP, apenas media docena de países lo han logrado.

En el caso del PMA, después de un esfuerzo de transformación y de entrenamiento inmenso para llevar al cumplimiento de estas normas a todas sus operaciones, usualmente en los lugares más inhóspitos del mundo, conseguimos en el año 2008 estar en condiciones para que los auditores externos aprobaran sus resultados financieros basados en ellas. El equipo que había trabajado en esto había tomado el desafío con verdadera pasión.

Y antes de dejar el tema de los números quiero dar una perspectiva de lo que significó la respuesta a la emergencia del Tsunami de 2004. El desafío logístico fue inmenso, con más de diez países afectados. Lanzamos un operativo gigante enviando de inmediato más de trescientas personas del PMA a la zona del desastre y contratamos doscientas

cincuenta personas locales. Echamos mano de todos los recursos para llevar alimento a los sobrevivientes: redireccionamos aviones y buques de carga, obviarnos la destrucción de carreteras usando helicópteros, implementamos depósitos flotantes. Logramos la cooperación de compañías privadas, cosa que, en aquel momento, no era muy reconocido en el mundo de las Naciones Unidas. En Sri Lanka, treinta camiones por día llevaban entre diez y quince toneladas de arroz, lentejas y azúcar a los distritos más afectados y para el 7 de enero se había acercado alimentación básica a 750.000 personas. En Maldivas, en los primeros días, despachamos ciento doce toneladas de galletas de alto contenido proteínico a cerca de 50.000 personas. En total, para mayo habíamos despachado 110.000 toneladas de alimento, suficiente para alimentar a más de dos millones de personas afectadas.

Pero las grandes magnitudes no transmiten el dolor humano. Las historias de los afectados sí. Era movilizador escuchar en los corredores del PMA las historias que contaban los que volvían de ayudar a los sobrevivientes. Un niño estaba jugando al fútbol con sus amigos cuando sintieron temblores y decidieron correr hacia sus casas a protegerse con sus familias. Mientras el niño se alejaba corriendo de la playa oyó un ruido como de un avión que se acercaba. Se dio vuelta y al mirar hacia el mar vio una

ola incomprensible y absurda que se aproximaba como si fuera un inmenso paredón de agua. Corrió con desesperación y sólo recuerda que cuando volvió en sí estaba en una playa junto a otros sobrevivientes y a los cuerpos de los que no habían sido tan afortunados. Meses después encontró a su padre, el otro sobreviviente de su familia. No tenían casa ni medios de vida. Sólo el instinto de supervivencia y la inmensa angustia de no poder reconciliarse con la desaparición de sus seres queridos.

Sólo mencioné este ejemplo para intentar dar una idea de la magnitud devastadora del evento y poder transmitir en alguna medida la fuerza con la que me impresionó el ser parte de esta misión tan imprevista e imposible siquiera de imaginar para mí tan sólo unos meses antes. Trabajamos durante meses cada uno en lo suyo, algunos directamente junto a los afectados llevando comida, agua, medicinas y abrigo, intentando devolverles la posibilidad de establecer su vivienda y sus propios medios de vida. Otros, creando conciencia y recaudando recursos, mejorando la logística y el soporte a las operaciones, optimizando el trabajo y protegiendo a los que estaban más cerca de la acción. Mi función fue coordinar y lanzar ese operativo en el momento inicial y sostener después el impulso y la acción. Creo que la pasión con la que vivimos ese esfuerzo todos los que participamos

en eso nos dejó una marca imborrable. En mí me dejó sobre todo la reacción instintiva de pensar en las personas a las que se afecta con cada decisión y cada acción institucional. Es una marca que valoro sobremanera y que quiero preservar siempre.

Me pregunté entonces si la verdadera pasión por el resultado final era la humanitaria, la de salvar vidas. Pero a medida que participé en muchas misiones y que gané experiencias profundas comprendí que cada persona vive un conjunto de situaciones en función de las cuales va determinando su camino y va descubriendo sus opciones. Cada uno decide, entonces, actuar en un área particular en cada etapa de su vida. Y esa área es en la que debe descubrir cuál es el verdadero resultado final que justifica su pasión.

3.1. La pasión permite ver más allá

En esta discusión quiero resaltar algunos aspectos implícitos en la experiencia de vida que presenté más arriba. Evidentemente, el punto central es que la pasión por el resultado final es la clave para lograr que las cosas sucedan en el sentido deseado. Pero, ¿qué es lo que quiero decir exactamente por pasión en este contexto?

Déjenme encarar la respuesta a esta pregunta con una anécdota muy conocida pero que creo que

vale pena repetir. Es bien sabido que, durante la ocupación nazi de París, Pablo Picasso, a diferencia de otros artistas que escaparon, decidió permanecer en la ciudad. Estaba en una situación ambigua porque, mientras que por esa época ya gozaba de una inmensa fama internacional, era también claro que Hitler lo había declarado “artista degenerado”.

El hecho que se menciona en algunas biografías del pintor refiere que, durante los años de la ocupación, un oficial nazi decidió visitar el estudio de Picasso para ver directamente el trabajo de este hombre tan admirado por el mundo artístico. Entre las obras que encontró allí se encontraba una foto del *Guernica*, la monumental tela en negros, blancos y grises que se convertiría luego en el símbolo más poderoso contra la guerra y la violencia del siglo xx. El oficial, como podía suponerse, despreció la pintura y le preguntó despectivamente: “¿usted hizo esto?”, a lo que Picasso respondió: “No. Ustedes lo hicieron”.

Mientras que el oficial nazi, en su frialdad, en su falta de compasión, sólo era capaz de ver líneas y formas que no comprendía, Picasso, y muchos otros después de él, veía el horror de la matanza absurda de civiles en la pequeña ciudad del norte de España a manos de la aviación nazi. La pasión es lo que permite descubrir más allá de lo que se percibe a simple vista. Esta definición que aplica

al arte, aplica a la vida en general. Todos sabemos cómo podemos descubrir en nuestros seres queridos cosas que pasan inadvertidas para otros.

Pues exactamente igual pasa en las organizaciones. Los líderes que sienten pasión por el resultado final logran ver más allá de lo que ve la mayoría. Por eso son creativos, pueden mostrar el camino y generan adhesión. Son apasionados de lo que hacen, tal como Picasso.

Por supuesto, la pregunta siguiente es: ¿cómo se logra esa capacidad para ver más allá? ¿cómo se alimenta la pasión por el resultado? Por suerte el mismo Picasso lo ha explicado muy claramente cuando dijo: “la inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando”. Ésa es la clave de la pasión (o de la inspiración, diría Picasso). Trabajar no significa “estar” muchas horas, significa el esfuerzo de estudiar, de entender. Hay que dedicar muchas horas a escuchar a la gente honestamente, hasta que uno logre entender sus motivaciones y sus preocupaciones. Hay que analizar cuidadosamente los números de cualquiera que sea la actividad en la que uno se encuentra. Es necesario estar preparado: no esperes que te expliquen lo que puedes investigar por tu cuenta.

Siempre hay que evitar las sorpresas a la gente. Nadie quiere ser el último en saber lo que pasa, sobre todo cuando lo que pasa puede afectar la propia posición. Por eso hay que ser dedicado y

meticuloso en la comunicación e incluir a todos lo antes posible. Esto es una cuestión de respeto hacia los demás y también una técnica de buen manejo. Ya los romanos, que sabían mucho acerca del manejo de grandes organizaciones, decían “bis dat qui cito dat” (“quien da rápido da dos veces”) y la información es de lo más importante que puede darse. El que la recibe rápido la valora con creces.

Y, sobre todo: hay que pensar. Pensar. Cada vez más, trabajar es pensar. El verdadero trabajo, el que da frutos para la organización y para uno mismo, no consiste en pasar muchas horas haciendo lo que se espera de uno porque lo manda la costumbre sino en imaginar formas nuevas de hacer.

La pasión sin trabajo y sin reflexión, sin pensar, no es verdadera pasión sino fanatismo. Fanatismo que consiste en volcar las propias frustraciones y aspiraciones en un objeto al que le asignamos la capacidad de darnos satisfacción. Individuos inteligentes, pero con algún grado de trastorno narcisista en su personalidad, logran, en determinadas circunstancias, generar este tipo de fanatismo a su alrededor. (Podemos imaginar que el oficial que visitó a Picasso no estaría del todo exento de fanatismo por su líder). Los “líderes” que funcionan en base a estos espejismos suelen terminar fracasando porque inevitablemente decepcionan a sus seguidores y, lo que es peor, se decepcionan a sí mismos.

La pasión, por otro lado, no decepciona, porque está basada en el esfuerzo de comprender la realidad personal, la de los otros y la del entorno en todas sus dimensiones. Por eso exige trabajo. Pueden ocurrir errores y traspies, pero, en la medida en que uno profundiza y descubre los detalles, adquiere maestría en su área de ocupación. Uno se apasiona y se hace cada vez más competente. Y logra el éxito en lo que emprende. Se descubre y se cuestiona, y uno está equipado para imaginar mejores maneras de hacer las cosas. Uno está equipado con su pasión para lograr su resultado final. Así es como funcionan los verdaderos líderes.