

Entrenamiento de Habilidades Directivas a través de la práctica del ajedrez

Por Alfonso Castillo Ochoa / ehd.cem@servicios.itesm.mx



El lenguaje de la empresa, ha sido tomado del lenguaje militar: “Lanzar una campaña”; “Promover a posiciones superiores”; “informar sobre pérdidas y ganancias”; etc. Sin embargo es solo el lenguaje lo que se ha copiado del ejército, no el pensamiento estratégico que implica este lenguaje.

Jack Trout, La guerra de la mercadotecnia.

La Universidad de Harvard emplea un modelo de cinco niveles de competencia para la formación de Ejecutivos: Alta capacidad individual; Miembro contribuidor del equipo; Administrador competente; Líder efectivo y Ejecutivo. Peter Senge, autoridad en el aprendizaje organizacional, a su vez propone cinco factores que constituyen la base del éxito de las empresas: Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida; Aprendizaje en equipo; y Pensamiento sistémico. ¿Cómo puede alcanzarse la primer competencia, coincidente y punto de partida, de ambos modelos: la alta capacidad individual?

Además de los elementos esenciales propios del cargo directivo: capacidad de análisis y toma de decisiones, se requiere entrenar la habilidad del pensamiento estratégico, fomentar el deseo de asumir la responsabilidad de actuación, saber *jugar* y actuar bajo un ambiente de incertidumbre y aprender a tomar decisiones estratégicas. Para alcanzar este grado de destreza, no hay camino mejor que el que se obtiene a través de la experiencia y no hay experiencia más corta y fácil de alcanzar que la que se obtiene a través del juego.

Todos los juegos son modelos de situaciones conflictivas y cooperativas en las que podemos reconocer situaciones del mundo real. El ajedrez, como juego de conflictos, encierra un panorama innovador en el desarrollo de competencias laborales. Su comprensión metodológica permite el desarrollo de habilidades para alcanzar el éxito empresarial. Prueba irrefutable de ello, fue la aportación de John Nash, con la que obtuvo el premio Nóbel de Economía en 1994, al establecer una importante relación entre la situación económica de las empresas y el ajedrez: *Saber decidir, mediante un proceso organizado, los factores determinantes del éxito.*

La responsabilidad directiva, enfrenta siempre situaciones problemáticas. Encontrar soluciones requiere de sistemas y métodos. Existen sistemas y métodos desarrollados a través de la evolución del ajedrez que se han extrapolado a situaciones organizacionales. El mundo empresarial siempre ha ido tras las teorías de la guerra, las de mayor prioridad y perfeccionamiento por implicar decisiones de vida o muerte. En este sentido radica la importancia de retomar las bases que da el aprendizaje del ajedrez, pues éste ha avanzado más que la guerra debido al registro que guarda desde hace miles de años.

“una importante relación entre la situación económica de las empresas y el ajedrez: Saber decidir, mediante un proceso organizado, los factores determinantes del éxito”.

Veamos cuatro ejemplos de capacitación ajedrecista dentro de programas de entrenamiento directivo:

En 1990, el *Bankers Trust* se dio a la tarea de buscar talentos para su división comercial a través de una de las mejores revistas de ajedrez del mundo. De 1,000 curriculum vitae, contrató a dos Grandes Maestros y a tres Maestros Internacionales. Uno de estos nuevos

ejecutivos fue el MI Norman Weinstein, quien llegó a ser el número uno de las inversiones con el extranjero. En entrevista con la revista Forbes en 1994, Weinstein comentó:

En el ajedrez, aprendes a planear contemplando alternativas, a hacer árboles de variantes. Lo que encuentro en mí mismo como ventaja competitiva es que tengo desarrollada la habilidad por el planteamiento, desarrollo y ejecución de estrategias. Mi ejercicio constante es: "Si él hace esto, nosotros haremos qué". Considero que la mayoría de las personas abordan y se enfrascan en generalidades, no en el análisis de variables concretas.

“aprendes a planear contemplando alternativas, a hacer árboles de variantes”.

En 1995, Skandia empleó el ajedrez para desarrollar su estrategia de creación de valor en sus procesos y en el fortalecimiento de su capital intelectual.

La *Bolsa Americana de Valores*, en su proceso de reclutamiento y entrenamiento de ejecutivos, busca profesionistas que conozcan y hayan practicado el ajedrez con el objetivo de contar con ejecutivos que tengan la habilidad de alcanzar excelentes negociaciones:

“El ajedrez es la manera ideal para desarrollar la habilidad analítica.”

Michael Becker, Corredor de Bolsa, Entrevista con *Forbes* 1995.

En el *Liechtenstein Global Trust Academy* (LGT) incluyen el aprendizaje y práctica del ajedrez dentro de un programa intensivo dirigido a 250 directivos de tres semanas, concebido por Tony Buzan, creador de la metodología de aprendizaje a través de mapas mentales. Sobre esta experiencia, el Director de Operaciones con Europa y Director de Recursos Humanos de LGT, Gerard Quirke, comenta:

“En nuestra empresa, hemos logrado formar un próspero grupo de ajedrecistas internacionales. Personas que juegan todos los días, incluso a través del correo electrónico. Colegas de ingenio de todo el mundo que aprenden desde el movimiento de las piezas hasta a jugar al ajedrez. Es parte de nuestro programa de condición física y aeróbica que busca favorecer sus procesos mentales. Un régimen para el desarrollo de la habilidad cerebral personal”.

Fomentar la práctica del ajedrez en su organización, le permitirá fortalecer la actitud y el espíritu de competencia para ganar sobre la base del desarrollo y adaptación de modelos exitosos y al establecimiento de patrones derivados de ellos.

Incluso, en situaciones comprometidas, cuando se esté en desventaja, su personal aprenderá a mantener la calma y a enfrentar riesgos, a hacer concesiones, a plantear retiradas estratégicas, a no dejarse vencer fácilmente empleando para ello técnicas para seguir en la lucha y alcanzar posiciones de equilibrio. El fomento y desarrollo de la alta capacidad individual de los miembros de la organización, es rasgo esencial y factor de diferenciación del nivel competitivo de la organización. De gran utilidad si se busca el liderazgo empresarial.

--

Los casos que se mencionan fueron citados del libro: Michael J. Gelb and Raymond Keene. *Mastering strategic thinking through the martial art of the mind*. Walker and Company, New York 1997.

Acerca del autor: Alfonso Castillo Ochoa es consultor independiente desde 1992. Desarrolló la Escuela de Ajedrez del ITESM-CEM en 1996. Ha sido instructor de la Escuela de Negocios del ITESM CEM del modelo de Entrenamiento en Habilidades Directivas a través del ajedrez, modelo que dio pie a su incubación como empresa, la cual es respaldada con la asesoría de profesionales expertos con amplia experiencia en temas de planeación y estrategia empresarial.

