

Antonio Núñez Martín

EL ARTE DE LA GUERRA

Artículos publicados en Expansión



孫子兵法

Directivos en verano 2025

ÍNDICE

- 3 Planificar garantiza el éxito
<https://shorturl.at/p0Ypy>
- 4 El poder del autoconocimiento
<https://lc.cx/2GUeQe>
- 5 Flexibilidad frente al cambio
<https://shorturl.at/T2qjH>
- 6 Cómo maximizar el impacto con recursos limitados
<https://shorturl.at/pD4bh>
- 7 La importancia de reconocer el terreno si se quiere ganar
<https://shorturl.at/hwXhI>
- 8 Los jefes, y los que no lo son, deben ser coherentes con sus valores
<https://shorturl.at/GfzyV>
- 9 Estrategias de Sun Tzu para anticiparse a la competencia
<https://shorturl.at/5RyqE>
- 10 Cómo alcanzar metas sin enfrentamientos innecesarios
<https://shorturl.at/Htvtg>

Planificar garantiza el éxito

LIDERAZGO Sun Tzu aconsejaba analizar cuidadosamente al enemigo antes de actuar.

Antonio Nuñez, Madrid

Este artículo es el primero de una serie de ocho en los que exploraremos diferentes aspectos del liderazgo basándonos en las enseñanzas del clásico *El arte de la guerra* de Sun Tzu. A lo largo de esta serie, analizaremos claves fundamentales para la dirección efectiva, respaldadas con ejemplos concretos del ámbito empresarial, social y político. Cada artículo abordará una faceta crítica del liderazgo, proporcionando herramientas prácticas para la toma de decisiones y la gestión de equipos.

“La victoria se consigue antes de luchar; quienes vencen son aquellos que han calculado bien, y quienes pierden son los que no lo han hecho lo suficiente”. Esta poderosa reflexión de Sun Tzu resume una de las claves esenciales del liderazgo efectivo: la importancia de la estrategia y la planificación. En el mundo empresarial, como en el campo de batalla, actuar sin una estrategia clara puede ser el camino más rápido hacia el fracaso. La incertidumbre y la complejidad del entorno actual exigen que los líderes sean no solo visionarios, sino también estrategas capaces de anticiparse, prepararse y adaptarse antes de actuar.

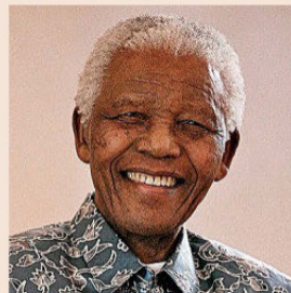
• **La estrategia como ventaja competitiva.** Sun Tzu afirmaba que “el general que gana una batalla hace muchos cálculos en su templo antes de la lucha”. En el contexto empresarial, esta afirmación se traduce en la necesidad de realizar un análisis profundo y detallado antes de tomar decisiones cruciales. Dicho principio ha sido reivindicado constantemente a lo largo de la historia, como indican el “reconocimiento” de Baltasar Gracián y la moderna máxima contemporánea de liderazgo “la esperanza no es estrategia”. Nuestra experiencia es que aquellas empresas que invierten en planificación estratégica están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del mercado.

Un ejemplo destacado es el de Amazon y su fundador, Jeff Bezos. Desde sus inicios, Bezos diseñó una estrategia centrada en el cliente, combinada con una visión a largo plazo. Su enfoque de “invertir hoy para dominar mañana” le permitió construir una infraestructura logística inigualable, asegurándole una ventaja competitiva que muchas empresas no pudieron prever. Esta capacidad de planificar a largo plazo, a menudo sacrificando beneficios inmediatos, ha sido clave.

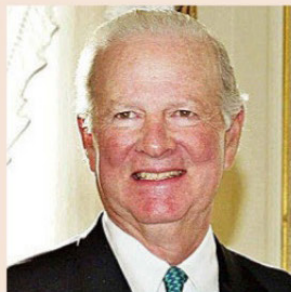
• **Conocerse a sí mismo y al enemigo.** Una de las enseñanzas más citadas de *El arte de la guerra* es: “Si te conoces a ti mismo y conoces a tu



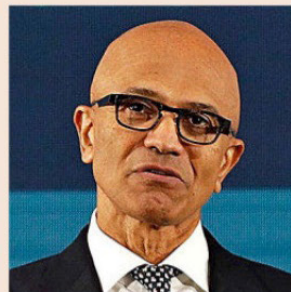
Jeff Bezos, fundador de Amazon, se caracteriza por su visión a largo plazo.



Nelson Mandela, exlíder de Sudáfrica, destaca por su claridad estratégica



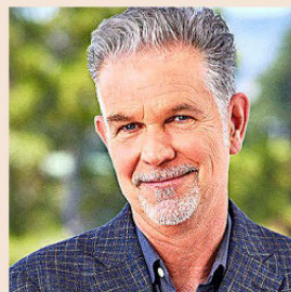
James Baker, exsecretario del Tesoro y exsecretario de Estado de EEUU.



El CEO de Microsoft, Satya Nadella, ha reorientado la estrategia de la empresa.



Michel Barnier, jefe negociador de la Unión Europea para el Brexit.



Reed Hastings, fundador de Netflix, adaptó su modelo hacia el 'streaming'.

enemigo, no necesitas temer el resultado de cien batallas”. Esta idea, que constituye la esencia de la máxima clásica *nosce te ipsum*, subraya la importancia de un autoconocimiento profundo combinado con un análisis del entorno competitivo.

En el ámbito político, el ejemplo de Nelson Mandela destaca por su claridad estratégica. Durante sus años en prisión, Mandela estudió minuciosamente a sus adversarios, entendiendo sus miedos, motivaciones y debilidades. Al salir de la cárcel, supo cómo tender puentes y liderar una transición pacífica en Sudáfrica, demostrando que la preparación y la estrategia son herramientas poderosas para transformar la realidad.

En el plano diplomático, los ejemplos de la importancia de la estrategia son numerosos. Un caso especialmente revelador es el de Catar. Exis-

te amplio consenso en que la visión estratégica de su liderazgo resultó decisiva para transformar profundamente el país a partir de mediados de los años noventa. Bajo el marco de su Visión Nacional 2030, Catar ha canalizado sus recursos hacia sectores como el deporte o el arte y ha desplegado una política exterior basada en el posicionamiento internacional mediante una diplomacia activa, con la mediación y la acción humanitaria como ejes centrales. Esta combinación ha permitido al país convertirse en un referente global tanto en términos económicos como geopolíticos.

• **La flexibilidad como parte de la estrategia.** “En la guerra, el agua adapta su curso a la naturaleza del terreno; así debe hacer el líder con su estrategia”. Esta lección de Sun Tzu destaca la importancia de la adapta-

bilidad. La planificación no debe ser rígida, sino un marco que permita ajustar las acciones según las circunstancias. Este principio se conoce como la necesidad de convertirse en amigos de la situación y a la importancia de pensar estratégicamente, pero actuar de forma oportunista.

Otro ejemplo empresarial que ilustra esta idea es el de Netflix. Originalmente concebido como un servicio de alquiler de DVD por correo, Netflix supo anticipar el impacto de la digitalización y adaptó su modelo de negocio hacia el *streaming*. Su capacidad para pivotar y ajustarse a las tendencias del mercado la convirtió en un líder de la industria del entretenimiento.

• **La importancia de la preparación.** Sun Tzu también nos recuerda que “los líderes victoriosos son aquellos que saben prepararse mientras otros reaccionan”. En el liderazgo, la preparación no solo implica prever los movimientos de la competencia, sino también fortalecer las capacidades internas del equipo y la organización, en línea con las célebres cinco P de James Baker, quien fuera secretario del Tesoro y secretario de Estado de Estados Unidos: “La preparación previa previene un producto pobre”.

Un caso emblemático es el del CEO de Microsoft, Satya Nadella. Al asumir el liderazgo, Nadella realizó un diagnóstico honesto sobre la situación de la compañía y reorientó su estrategia hacia el *cloud computing*. Esta preparación le permitió repositionar a Microsoft como un actor clave en la era digital.

También en el plano diplomático destaca la figura de Michel Barnier, jefe negociador de la Unión Europea para el Brexit. Su enfoque meticuloso y su preparación exhaustiva contrastaron visiblemente con la actitud más improvisada de su interlocutor británico, David Davis, como simboliza la célebre imagen de ambos: Barnier, con una carpeta repleta de documentos; Davis, con las manos vacías. Una instantánea que resume, con elocuencia, la diferencia entre reaccionar y tomar de oído y prepararse a fondo.

• **Liderar con estrategia.** En última instancia, la planificación estratégica es una habilidad fundamental para los líderes que desean generar un impacto sostenible. Como enseñó Sun Tzu, “la mejor victoria es aquella que se logra sin luchar”. Esto no implica evitar los desafíos, sino abordarlos con inteligencia, preparación y una visión clara.

‘Senior partner’ de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

El poder del autoconocimiento

CLAVES Para un liderazgo prudente, es necesario entenderse a sí mismo.

Antonio Núñez, Madrid

“Si te conoces a ti mismo y conoces a tu enemigo, no necesitas temer el resultado de cien batallas. Si te conoces a ti mismo pero no a tu enemigo, por cada victoria sufrirás una derrota”. Esta reflexión de Sun Tzu en *El arte de la guerra* es un recordatorio atemporal de que el autoconocimiento es el primer paso hacia un liderazgo prudente. En un mundo donde la velocidad del cambio nos desafía a los directivos cada día, entenderse a uno mismo y conocer bien a los miembros de nuestro equipo no es solo una virtud, sino una necesidad.

1. La base del liderazgo. Éste comienza con una mirada hacia dentro. Sun Tzu destaca la importancia de conocerse a uno mismo como un pilar para la estrategia y el éxito. En el contexto actual, esto implica que los líderes deben reflexionar sobre sus fortalezas, debilidades, valores y sesgos. La honestidad con uno mismo es la clave para construir confianza y credibilidad. Un ejemplo deportivo que ilustra esta idea es el de Phil Jackson, exentrenador de los Chicago Bulls y Los Angeles Lakers en la NBA. Jackson era consciente de su estilo de liderazgo sereno, reflexivo y centrado en la cohesión del equipo. A través de la práctica del *mindfulness* y la filosofía zen, promovió una cultura de autoconocimiento y disciplina entre sus jugadores, incluyendo grandes egos como Michael Jordan o Kobe Bryant. Su enfoque introspectivo no solo le permitió manejar talentos complejos, sino que también lo convirtió en uno de los entrenadores más exitosos en la historia del baloncesto.

2. La empatía como ventaja competitiva. En *El arte de la guerra*, Sun Tzu destaca que “el líder eficaz es aquel que comprende las motivaciones y necesidades de su ejército”. En el liderazgo moderno, esto se traduce en la empatía: la capacidad de ponerse en el lugar del otro con una escucha activa. Los líderes empáticos son capaces de conectar con sus equipos a nivel emocional, lo que fortalece la colaboración y el compromiso. Jacinda Ardern, ex primera ministra de Nueva Zelanda, es un ejemplo claro de liderazgo empático. Durante la pandemia de Covid-19, Ardern se destacó por su capacidad para comunicar decisiones difíciles con claridad y compasión. Su empatía no solo generó confianza en la población, sino que también unió al país en momentos de incertidumbre.

3. Conocer a tu equipo para maximizar su potencial. “Trata a tus sol-



Phil Jackson, exentrenador de los Chicago Bulls y Los Angeles Lakers.

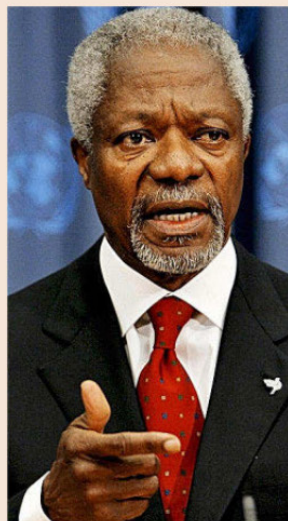


Jacinda Ardern es la ex primera ministra de Nueva Zelanda.

dados como a tus hijos y te seguirán al valle más profundo”, escribió Sun Tzu. En el liderazgo empresarial, esto significa que conocer a los miembros del equipo, sus talentos, aspiraciones y preocupaciones, es esencial para liberar su máximo potencial. Los líderes que entienden cómo motivar a cada individuo pueden construir equipos resilientes y de alto rendimiento. No nos olvidemos del pensamiento de Napoleón cuando nos regalaba que “un líder es un negociador de esperanzas”. Aquí un ejemplo destacado es el de Alan Mulally, exCEO de Ford. Al llegar a una compañía en crisis, Mulally dedicó tiempo a conocer a sus ejecutivos



Alan Mulally fue CEO de Ford entre los años 2006 y 2014.



Kofi Annan, ex secretario general de las Naciones Unidas.

clave y a entender las dinámicas internas. Su enfoque transparente y colaborativo transformó la cultura de Ford, devolviéndola a la rentabilidad sin necesidad de rescates gubernamentales.

4. El equilibrio entre autoconocimiento y conocimiento del equipo. Sun Tzu nos advierte de que el desequilibrio entre conocerse a uno mismo y conocer a los demás puede conducir al fracaso. Un líder que solo se enfoca en sí mismo puede desconectarse de su equipo, mientras que uno que prioriza exclusivamente al equipo puede perder su norte personal. El equilibrio es fundamental. En

Sun Tzu destaca la importancia de conocerse como un pilar para la estrategia y el éxito

Los directivos empáticos conectan con sus equipos a nivel emocional, lo que fortalece el compromiso

el ámbito social, el ejemplo de Kofi Annan, ex secretario general de las Naciones Unidas, es ilustrativo. Annan combinó un profundo autoconocimiento con una habilidad excepcional para construir consenso entre culturas y naciones diversas. Su liderazgo equilibrado lo convirtió en una figura clave en la diplomacia mundial.

5. Herramientas para fomentar el autoconocimiento y la empatía. En la práctica, ¿cómo podemos los líderes desarrollar estas habilidades? Algunas estrategias incluyen: *feedback* 360 grados –recibir retroalimentación de colegas, subordinados y superiores ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora–; *mindfulness* –la práctica de la atención plena ayuda a los líderes a estar presentes y a gestionar sus emociones de manera efectiva–; evaluaciones de personalidad –herramientas como MBTI o DISC pueden ayudar a los líderes a comprender mejor su estilo de liderazgo y cómo interactúan con los demás– y encuestas de clima laboral –estas permiten a los líderes entender las necesidades y percepciones del equipo–.

En un mundo cada vez más interconectado, los líderes debemos reconocer que el autoconocimiento y la empatía no son únicamente virtudes personales, sino también ventajas competitivas. Como señaló Sun Tzu, el verdadero éxito radica en entender tanto nuestras propias capacidades como las de quienes nos rodean.

En última instancia, el liderazgo es una combinación de visión interna y conexión externa. Los líderes que dominan el arte de conocerse a sí mismos y a sus equipos no solo inspiran confianza, sino que también construyen organizaciones resilientes y orientadas al éxito sostenible. La pregunta es: ¿está dispuesto a invertir el tiempo necesario para conocerse y conocer a quienes dirige? Las respuestas podrían transformar su liderazgo para siempre.

‘Senior partner’ de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

Flexibilidad frente al cambio

ADAPTABILIDAD Es una herramienta clave para liderar en entornos dinámicos.

Antonio Núñez, Madrid

"En la guerra, el agua adapta su curso a la naturaleza del terreno; así debe hacer el líder con su estrategia". Esta poderosa reflexión de Sun Tzu, extraída de *El arte de la guerra*, ilustra una verdad ineludible: el cambio es una constante, y solo quienes saben adaptarse pueden prosperar. En el mundo empresarial y en el liderazgo moderno, la flexibilidad no es una opción, sino una necesidad crítica para sobrevivir y sobresalir.

En un entorno marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés), los líderes enfrentamos el desafío de tomar decisiones rápidas y eficaces mientras navegamos por terrenos desconocidos. La capacidad de adaptarse al cambio, como el agua al terreno, se ha convertido en una de las habilidades más valoradas en el liderazgo contemporáneo.

1. El cambio como una constante.

Sun Tzu nos recuerda que "las circunstancias pueden cambiar rápidamente en el campo de batalla". Lo mismo ocurre en el mundo empresarial. Ninguna estrategia, por brillante que sea, es inmune a los cambios inesperados del entorno. Los líderes que reconocen esta realidad y se preparan para la incertidumbre tienen una ventaja competitiva. Un ejemplo claro es el de Indra Nooyi, ex-CEO de PepsiCo. Durante su mandato, Nooyi enfrentó cambios significativos en las preferencias del consumidor hacia productos más saludables. En lugar de resistirse al cambio, lideró una transformación estratégica, diversificando el portafolio de PepsiCo para incluir opciones más sanas y sostenibles. Su capacidad para adaptarse a las nuevas demandas del mercado aseguró la relevancia de la empresa a largo plazo.

2. La importancia de la agilidad mental.

"Aquellos que son rápidos como el viento y firmes como el bosque conquistarán", escribió Sun Tzu. La agilidad mental, la capacidad de procesar información rápidamente y ajustar el curso de acción, es una característica distintiva de los grandes líderes. Esto no solo implica reaccionar rápidamente, sino también anticiparse al cambio. En el ámbito político, Angela Merkel, ex-canciller de Alemania, demostró esta agilidad en múltiples ocasiones. Durante la crisis migratoria europea de 2015, Merkel enfrentó una situación inesperada y compleja. Su decisión de abrir las fronteras de Alemania fue una muestra de adaptabilidad y liderazgo valiente, aunque no exenta de críticas. Su habilidad para ajustar



Indra Nooyi, ex-CEO de PepsiCo, no tuvo miedo de enfrentar cambios.



Jill Ellis, exentrenadora de la selección femenina de fútbol de Estados Unidos.



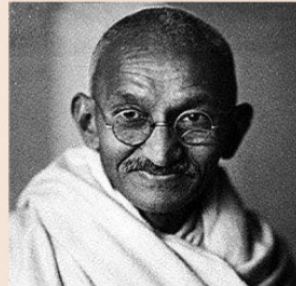
Paul Polman, ex-CEO de Unilever, lideró con una visión global.

las políticas de su país según las circunstancias del momento fue clave para manejar la crisis.

3. Escuchar al entorno. Sobre la clave de la adaptabilidad, Sun Tzu enfatiza que "un líder sabio escucha y observa antes de actuar". En el liderazgo moderno, esto se traduce en la capacidad de recopilar y analizar información del entorno antes de tomar decisiones. Los líderes adaptables no solo reaccionan al cambio, sino que lo anticipan al prestar atención a las señales del mercado, los equipos y la comunidad. Un ejemplo del ámbito deportivo es el de Jill Ellis, exentrenadora de la selección femenina de fútbol de Estados Unidos. Antes del Mundial de 2019, Ellis realizó cambios tácticos clave, desafiando expectativas e introduciendo nuevas alineaciones y estilos de juego. Lo hizo tras



Angela Merkel, ex-canciller de Alemania, demostró agilidad en muchas ocasiones.



Gandhi fue un ejemplo inspirador durante la independencia de India.



Daniel Ek, fundador de Spotify, compañía que se ha adaptado a los cambios.

analizar el entorno competitivo global y escuchar tanto al cuerpo técnico como a las jugadoras. Esta capacidad de adaptación –basada en la observación constante y la voluntad de ajustar estrategias– fue decisiva para que el equipo conquistara su segundo mundial consecutivo.

4. La resiliencia: transformar el cambio en oportunidad. "Donde hay caos, hay oportunidad", afirma Sun Tzu. Los líderes adaptables no ven el cambio como una amenaza, sino como una oportunidad para innovar y crecer. La resiliencia, la capacidad de recuperarse rápidamente de las adversidades, es una cualidad esencial para transformar los desafíos en ventajas. En el ámbito social, el liderazgo de Mahatma Gandhi durante el movimiento por la independencia de la India es un ejemplo inspirador. Gandhi adaptó sus

estrategias no violentas según las circunstancias, aprovechando cada oportunidad para movilizar apoyo y desafiar al poder colonial. Su capacidad para mantener la calma y ajustarse a las condiciones cambiantes fue fundamental para el éxito del movimiento.

5. La importancia de la flexibilidad cultural.

Sun Tzu destaca que "conocer el terreno y adaptarse a él es esencial para la victoria". En un mundo globalizado, esto también implica adaptarse (y aprender) a las diferencias culturales y contextos locales. Los líderes curiosos que saben ajustar su enfoque según las particularidades culturales tienen más probabilidades de éxito en mercados internacionales. Un ejemplo relevante es el de Paul Polman, ex-CEO de Unilever. Polman lideró con una visión global, pero siempre tuvo en cuenta las realidades locales de los países donde operaba. Su enfoque en la sostenibilidad y la adaptabilidad cultural permitió a Unilever prosperar en mercados diversos mientras promovía un impacto social positivo.

6. Fomentar una cultura de adaptabilidad.

La adaptabilidad no es solo una competencia individual, sino también una cualidad que debe cultivarse en toda la organización. Los líderes que fomentan una cultura de aprendizaje continuo, colaboración y creatividad preparan a sus equipos para prosperar en entornos dinámicos. Otro ejemplo empresarial es el de Spotify. La compañía adoptó un modelo organizacional ágil que permite a los equipos adaptarse rápidamente a los cambios en la industria musical. Este enfoque ha sido clave para mantener su liderazgo en un sector altamente competitivo.

En un entorno donde el cambio es la única constante, la flexibilidad no es una opción, sino una obligación. Como enseñó Sun Tzu, "el líder eficaz es aquel que puede cambiar su estrategia según las circunstancias". Los líderes que abrazan la adaptabilidad no solo sobreviven a los cambios, sino que prosperan en ellos. En última instancia, la adaptabilidad no significa abandonar los principios fundamentales, sino encontrar nuevas formas de aplicarlos en un contexto cambiante. ¿Está preparado para ser el agua que se adapta al terreno o te resistes al cambio, corriendo el riesgo de quedar obsoleto? La elección es suya, pero hay que recordar: en el liderazgo, como en la guerra, la adaptabilidad es la clave de la victoria.

'Senior partner' de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

Cómo maximizar el impacto con recursos limitados

ÉXITO Los líderes deben aprender a priorizar, enfocándose en lo que genera mayor impacto.

Antonio Núñez, Madrid

“Cuando las fuerzas son escasas, es vital concentrarlas donde más importa”, escribió Sun Tzu en *El arte de la guerra*. Esta lección, aunque extraída del campo de batalla, tiene una aplicación directa en el liderazgo empresarial, político y social. En un mundo donde los recursos —tiempo, dinero, personas— suelen ser limitados, la capacidad de usarlos de manera eficiente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

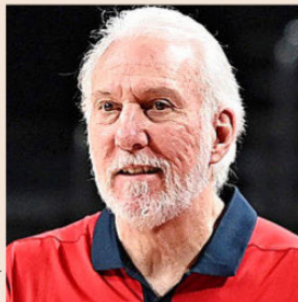
La eficiencia en la utilización de recursos no solo es una estrategia sensata, sino una ventaja competitiva esencial en entornos caracterizados por la incertidumbre y una competencia feroz. Este artículo explora las claves del liderazgo eficiente desde la perspectiva de Sun Tzu y cómo estas ideas pueden aplicarse a través de ejemplos prácticos.

1. Identificar lo esencial: concentrar esfuerzos. Sun Tzu afirmaba que “el que protege todo no protege nada”, recordándonos que la dispersión de recursos es una de las mayores amenazas para el éxito. Los líderes deben aprender a priorizar, enfocándose en las actividades y objetivos que generan el mayor impacto. En el ámbito empresarial, Elon Musk es un ejemplo paradigmático aunque controvertido. Durante los primeros años de Tesla, la compañía enfrentó recursos financieros limitados y una competencia feroz. Musk decidió concentrar sus esfuerzos en un producto estrella —el Tesla Roadster— antes de expandir la línea de productos. Este enfoque permitió a Tesla ganar tracción en el mercado y aseguraron inversiones clave que garantizaron su futuro.

2. La creatividad como recurso. “El ingenio supera la fuerza”, enseñó Sun Tzu. Cuando los recursos materiales son limitados, el ingenio y la creatividad pueden compensar cualquier carencia. Los líderes que fomentan una cultura de innovación dentro de sus organizaciones a menudo logran resultados extraordinarios. Un ejemplo relevante es el de Muhammad Yunus y la creación del Grameen Bank en Bangladesh. Frente a la falta de recursos financieros tradicionales, Yunus desarrolló el concepto de microcréditos, ofreciendo pequeños préstamos a emprendedores desfavorecidos. Esta innovadora solución no solo transformó la vida de millones de personas, sino que también demostró que



Jacinda Ardern fue la primera ministra de Nueva Zelanda en pandemia.



El técnico de la NBA Gregg Popovich sabe crear equipos cohesionados.

es posible generar impacto con recursos limitados si se piensa de manera creativa.

3. Delegar con sabiduría. Sun Tzu afirmó que “el líder sabio confía en sus generales”. En el contexto actual, esto se traduce en la capacidad de delegar tareas y decisiones a personas de confianza, permitiendo que los recursos humanos se utilicen de manera más eficiente. En el ámbito deportivo, un ejemplo revelador es el de Gregg Popovich, entrenador de los San Antonio Spurs en la NBA. Popovich ha sido célebre por construir equipos cohesionados durante décadas, y uno de los pilares de su éxito ha sido la delegación inteligente. No solo confió en sus asistentes técnicos, sino que también empoderó a sus jugadores veteranos —como Tim Duncan, Manu Ginóbili o Tony Parker— para liderar dentro y fuera de la cancha. Esta confianza estratégica permitió que el equipo funcionara con eficacia incluso en los momentos más críticos, optimizando al máximo el talento disponible.

4. Medir el retorno de los recursos. “La victoria no se mide por la extensión del campo ganado, sino por la eficacia de las acciones realizadas”,



Muhammad Yunus creó en Bangladesh Grameen Bank y ayudó a los pobres.



Scott Harrison, creador de Charity Water, dio transparencia a su proyecto.

escribió Sun Tzu. Para los líderes, es fundamental medir el impacto de cada recurso utilizado y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos. En el ámbito social, la organización Charity Water, fundada por Scott Harrison, representa una lección valiosa. Harrison transformó el enfoque tradicional de las ONG al implementar una cultura de transparencia radical: cada dólar donado es rastreado públicamente hasta el proyecto final. Al medir meticulosamente el impacto de cada inversión —en pozos construidos, personas beneficiadas y eficiencia operativa— logró atraer a una nueva generación de donantes y maximizar los resultados con recursos limitados. Esta rendición de cuentas basada en datos convirtió a la organización en un modelo global de innovación social eficiente.

5. Prepararse para lo inesperado. Sun Tzu advertía que “las condiciones del terreno pueden cambiar rápidamente”, y los líderes deben estar preparados para adaptarse a nuevas realidades. Esto requiere mantener una reserva de recursos —ya sean financieros, humanos o tecnológicos— para hacer frente a imprevistos. También en el ámbito social, la respuesta de la ONG Médicos Sin Fron-

teras a crisis humanitarias demuestra la importancia de esta estrategia. La organización mantiene equipos y recursos listos para desplegarse en cualquier parte del mundo, asegurando una respuesta rápida y eficiente a emergencias, incluso con recursos limitados.

6. Liderar con el ejemplo. “El líder que desperdicia recursos enseña a sus subordinados a hacer lo mismo”, advierte Sun Tzu. Los líderes deben modelar el comportamiento que desean ver en sus equipos, demostrando un uso consciente y eficiente de los recursos. En el ámbito empresarial, el fundador de Patagonia, Yvon Chouinard, es un ejemplo inspirador. Chouinard no solo lideró con una visión clara de sostenibilidad, sino que también aplicó prácticas eficientes en todas las áreas de su compañía, desde la producción hasta el marketing. Su compromiso personal con el uso eficiente de los recursos se reflejó en una cultura corporativa que promueve la responsabilidad y la innovación.

7. Fomentar la colaboración. Sun Tzu enfatizó que “la fuerza reside en la unidad”. En el contexto del liderazgo moderno, esto implica fomentar la colaboración y aprovechar las fortalezas colectivas para maximizar el impacto. Un ejemplo claro es el de Jacinda Ardern, primera ministra de Nueva Zelanda. Durante la pandemia de Covid-19, Ardern lideró con transparencia y empoderó a su equipo y a la población para colaborar en la implementación de medidas de control. Este enfoque colaborativo permitió a Nueva Zelanda gestionar la crisis con recursos limitados de manera efectiva.

En un mundo de recursos finitos, el líder eficiente es aquel que sabe cómo maximizar el impacto de cada decisión y acción. Como enseñó Sun Tzu, el uso consciente y estratégico de los recursos puede ser la clave para superar a competidores con mayores ventajas aparentes. La eficiencia no se trata de hacer más con menos, sino de hacer lo correcto con lo que se tiene. En palabras del propio Sun Tzu, “un líder sabio gana primero y luego busca la batalla”. En el liderazgo, como en la guerra, nuestro éxito comienza con el uso inteligente de los recursos disponibles.

‘Senior partner’ de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

La importancia de reconocer el terreno si se quiere ganar

GESTIÓN Ya sea en un campo de batalla o en un mercado, el líder debe saber dónde se mueve.

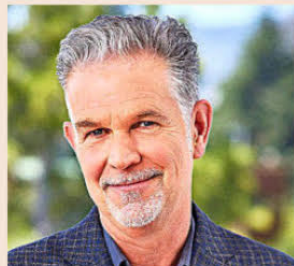
Antonio Núñez, Madrid

“Conoce el terreno y sabrás cómo ganar”, escribió Sun Tzu en *El arte de la guerra*. Aunque el autor se refería a los campos de batalla, su reflexión es igualmente válida en el contexto del liderazgo empresarial, político y social. Identificar las oportunidades correctas y adaptarse a las condiciones del mercado es una habilidad esencial para cualquier líder que busque el éxito. Hoy en día, los mercados son escenarios tan dinámicos como los antiguos campos de guerra descritos por Sun Tzu. Reconocer las características del terreno –el mercado, la industria o incluso el contexto social– puede significar la diferencia entre liderar con eficacia o perder el rumbo. Pero, ¿por qué?

1. Análisis profundo. Sun Tzu declaró: “El líder que comprende el terreno y sus desventajas puede explotar las oportunidades con astucia”. En el liderazgo moderno, esto implica realizar un análisis profundo y continuo del mercado para identificar tendencias, competidores y necesidades no satisfechas. Un ejemplo paradigmático es el de Reed Hastings, cofundador de Netflix. En un momento en que el entretenimiento estaba dominado por formatos físicos como los DVD, Hastings reconoció el potencial del *streaming*. Al comprender que la tecnología digital cambiaría el consumo de contenidos, Netflix pivotó hacia una plataforma, consolidándose como un líder indiscutible en su industria.

2. Detectar las oportunidades ocultas. Sun Tzu señaló: “En el terreno neutral, busca los puntos ciegos de tu enemigo”. En otras palabras, las oportunidades no siempre son evidentes. Los líderes visionarios saben identificar áreas de oportunidad que otros pasan por alto, transformándolas en ventajas competitivas. Un caso destacado es el de Howard Schultz, quien transformó Starbucks en un imperio global. Schultz identificó que el café no era solo una bebida, sino una experiencia cultural. Al recrear los cafés europeos en Estados Unidos, logró construir un negocio que capitalizaba no solo en el producto, sino también en el ambiente y la conexión emocional con los clientes.

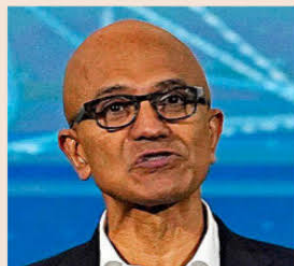
3. Adaptarse a las condiciones cambiantes. “El terreno puede cambiar rápidamente; el líder debe adaptarse sin perder tiempo”, escribió



Reed Hastings, cofundador de Netflix, reconoció el potencial del 'streaming'.



Angela Merkel, excanciller de Alemania, durante la crisis migratoria de 2015.



Satya Nadella cambió Microsoft cuando fue nombrado CEO de la empresa.

Sun Tzu. En un mundo donde las circunstancias evolucionan rápidamente, los líderes deben ser flexibles y estar dispuestos a redirigir sus estrategias cuando sea necesario. Un ejemplo que ilustra esta idea es el de Angela Merkel, excanciller de Alemania. Durante la crisis migratoria de 2015, adoptó una postura flexible y valiente, adaptándose a las presiones sociales y políticas. Su decisión de abrir las fronteras a los refugiados fue arriesgada, pero también demostró su habilidad para liderar en terrenos complejos y cambiantes.

4. Aprovechar las ventajas naturales del terreno. Sun Tzu enseñó que “el terreno elevado da una ventaja estratégica”. En el mundo corporativo, esto se traduce en identificar y aprovechar las fortalezas inherentes



Howard Schultz, quien transformó Starbucks en un imperio global.



Malala Yousafzai utilizó su experiencia personal como ventaja estratégica.



Jack Ma, fundador de Alibaba, se enfrentó a numerosos retos.

de una organización, sector o industria. En el ámbito social, un ejemplo relevante es el de Malala Yousafzai. A pesar de los desafíos impuestos por su contexto, Yousafzai utilizó su experiencia personal como una ventaja estratégica para abogar por la educación de las niñas. Su capacidad para aprovechar su terreno –su historia, su pasión y su plataforma global– la ha convertido en una de las voces más influyentes del mundo.

5. Identificar los riesgos del terreno. Sun Tzu advertía que “el terreno lleno de trampas puede ser mortal si no se avanza con cuidado”. Los líderes deben ser conscientes de los riesgos inherentes al entorno en el que operan y tomar medidas preventivas para minimizarlos. En el ámbito empresarial, Toyota ofrece un ejemplo

valioso. Durante la crisis que supuso la retirada masiva de vehículos entre 2009 y 2010, la empresa enfrentó un terreno complicado. Sin embargo, Toyota reconoció rápidamente el problema, implementó cambios significativos en sus procesos de control de calidad y recuperó la confianza del consumidor.

6. Planificar para aprovechar las oportunidades. “La victoria pertenece al líder que planea antes de la batalla”, afirmó Sun Tzu. Los líderes eficaces no solo identifican oportunidades, sino que también desarrollan estrategias claras para capitalizarlas. Un ejemplo es el de Satya Nadella, CEO de Microsoft. Al tomar las riendas de la empresa, Nadella desarrolló un plan centrado en la nube y la inteligencia artificial, áreas de crecimiento clave en el mercado tecnológico. Esta planificación estratégica transformó a Microsoft en una de las empresas más valiosas del mundo.

7. Mantener una visión a largo plazo. Sun Tzu afirmó que “la paciencia en el terreno difícil lleva a la victoria”. En el liderazgo, esto implica mantener una visión a largo plazo, incluso cuando los resultados inmediatos no son evidentes. En el contexto empresarial, el caso de Alibaba y su fundador, Jack Ma, ilustra esta lección. Durante los primeros años de la compañía, Ma enfrentó numerosos retos. Sin embargo, su enfoque en construir una plataforma robusta y su paciencia para esperar los resultados dieron sus frutos, convirtiendo la compañía en un gigante del comercio electrónico.

El terreno en el que operan los líderes –ya sea un mercado competitivo, un entorno político desafiante o una causa social compleja– está lleno de oportunidades y riesgos. Como enseñó Sun Tzu, el conocimiento y la comprensión profunda de este terreno son esenciales para liderar con eficacia. Identificar y aprovechar las oportunidades del mercado requiere una combinación de análisis, creatividad y adaptabilidad. En palabras de Sun Tzu, “el líder sabio no solo conoce el terreno, sino que lo convierte en su aliado”. Esa es la clave para maximizar el impacto y liderar con éxito en un mundo dinámico y competitivo.

‘Senior partner’ de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

Los jefes, y los que no lo son, deben ser coherentes con sus valores

INTEGRIDAD Liderar desde el ejemplo significa alinear las palabras y las acciones con el propósito.

Antonio Núñez, Madrid

“El general que lidera con su ejemplo asegura la lealtad de su ejército”, afirmó Sun Tzu en *El arte de la guerra*. Esta poderosa reflexión sobre la importancia de la coherencia y el ejemplo en el liderazgo sigue siendo especialmente relevante en pleno siglo XXI. En un mundo donde la credibilidad de los líderes está constantemente en escrutinio, liderar con integridad y coherencia no solo es deseable, sino esencial. Liderar desde el ejemplo significa alinear palabras y acciones con nuestros valores más profundos, lo que inspira confianza en los equipos y crea una cultura organizacional basada en la autenticidad. Este artículo explora las claves para liderar desde el ejemplo, respaldadas por citas de Sun Tzu y ejemplos concretos de liderazgo.

1. Coherencia como base de la confianza. Sun Tzu escribió: “Un líder sabio no ordena lo que él mismo no está dispuesto a hacer”. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es fundamental para generar confianza. Los equipos observan cómo actúa su líder, y cualquier desconexión entre valores declarados y comportamientos reales puede erosionar la credibilidad. Un ejemplo paradigmático es el de Mary Barra, CEO de General Motors. Barra impulsó una transformación cultural dentro de GM, enfocada en la transparencia y la responsabilidad. Durante la crisis de seguridad relacionada con los encendidos defectuosos, asumió la responsabilidad total y priorizó la seguridad de los consumidores. Su ejemplo personal reforzó su mensaje de cambio, ganándose la confianza de empleados y accionistas.

2. Predicar con el ejemplo en tiempos de crisis. “El líder que se mantiene firme en el caos inspira a sus tropas a resistir”, enseñó Sun Tzu. En tiempos de incertidumbre, los líderes deben demostrar fortaleza, resiliencia y un compromiso inquebrantable con sus valores. Un ejemplo inspirador en el ámbito deportivo es el de Didier Deschamps, seleccionador nacional de fútbol de Francia. En la Eurocopa de 2016, tras los atentados terroristas que sacudieron París meses antes, Deschamps supo mantener unido a un equipo bajo una enorme presión emocional. Lideró no solo con decisiones tácticas, sino también con serenidad, cercanía y firmeza moral, convirtiéndose en un referente para sus jugadores y para



Paul Polman, ex-CEO de Unilever, se centró en la sostenibilidad.



Mary Barra impulsó una transformación cultural en General Motors.



Rose Marcario, ex-CEO de Patagonia, se preocupó por la justicia social.

el país. Francia no ganó el torneo, pero recuperó el orgullo colectivo y la confianza en su selección, algo que se consolidaría dos años después con la victoria en el Mundial de 2018. Su liderazgo sobrio y comprometido fue clave para transformar la adversidad en cohesión.

3. La importancia de los valores compartidos. Sun Tzu declaró: “Cuando el líder y su ejército comparten una visión, la victoria es segura”. Un líder efectivo no solo vive sus valores, sino que también fomenta una cultura organizacional que refleje esos principios. En el mundo empresarial, Paul Polman, ex-CEO de Unilever, es un ejemplo destacado. Polman lideró una transforma-



Indra Nooyi impulsó una cultura de empoderamiento en PepsiCo.



Didier Deschamps, seleccionador de fútbol de Francia, mantuvo unido al equipo.



Alan Mulally estableció un nuevo estándar cultural en Ford Motor Company.

ción centrada en la sostenibilidad, alineando los objetivos de la empresa con el bienestar social y ambiental. Su compromiso personal con la sostenibilidad inspiró a sus empleados y atrajo inversores que compartían la misma visión.

4. La empatía como parte del ejemplo. Sun Tzu afirmó: “Conoce a tu gente como a ti mismo, y ellos te seguirán en cualquier batalla”. La empatía es una herramienta poderosa para liderar con eficacia. Un líder que comprende las necesidades y preocupaciones de su equipo puede crear un ambiente de confianza y colaboración. En el ámbito social, el trabajo de Kailash Satyarthi, activista indio contra el trabajo infantil,

ejemplifica esta lección. Su compromiso con los niños explotados es profundamente personal, y su capacidad para empatizar con ellos y sus familias ha sido crucial para movilizar recursos y apoyo global.

5. El impacto del ejemplo en la cultura organizacional. “El líder que da ejemplo establece el tono para toda la organización”, señaló Sun Tzu. Las acciones de un líder tienen un efecto cascada, moldeando la conducta y los valores de sus equipos. En este contexto, el liderazgo de Alan Mulally en Ford Motor Company destaca. Cuando Mulally asumió el cargo de CEO, Ford enfrentaba graves dificultades financieras. Su enfoque colaborativo y su disposición para asumir la responsabilidad establecieron un nuevo estándar cultural. Al liderar con el ejemplo, Mulally transformó Ford en una empresa más ágil y cohesionada.

6. La autenticidad como ventaja competitiva. Sun Tzu escribió: “La honestidad y la claridad son armas poderosas en la guerra”. En un mundo donde los consumidores y empleados valoran cada vez más la transparencia, liderar con autenticidad puede convertirse en una ventaja competitiva. Un ejemplo relevante es el de Rose Marcario, ex-CEO de Patagonia. Marcario lideró la empresa con un compromiso inquebrantable hacia la sostenibilidad y la justicia social. Bajo su liderazgo, Patagonia adoptó prácticas empresariales éticas y donó millones de dólares a causas medioambientales, lo que consolidó la reputación de la marca como un líder en responsabilidad corporativa.

7. Fomentar la responsabilidad individual. Sun Tzu señaló: “Un líder exitoso capacita a sus tropas para que actúen con independencia y responsabilidad”. Liderar con el ejemplo también implica empoderar a los demás para que tomen decisiones alineadas con los valores organizacionales. En este sentido, el liderazgo de Indra Nooyi en PepsiCo es ejemplar. Durante su mandato como CEO, Nooyi impulsó una cultura de empoderamiento y responsabilidad, alentando a sus empleados a contribuir a los objetivos de sostenibilidad y diversificación de productos.

‘Senior partner’ de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

Estrategias de Sun Tzu para anticiparse a la competencia

PREVISIÓN Actuar con rapidez puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Antonio Núñez, Madrid

Sun Tzu, en su obra maestra *El arte de la guerra*, afirmó: “Aquel que no sabe planear ni anticipar pierde incluso antes de la batalla”. Esta lección, concebida para la estrategia militar, es hoy indispensable en el mundo de los negocios. En un entorno tan competitivo y cambiante, la capacidad de prever movimientos de la competencia y actuar con rapidez puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

1. El arte de observar. Sun Tzu afirmó: “Conoce a tu enemigo y concóctate a ti mismo, y no conocerás la derrota”. Este principio subraya la importancia de recopilar información precisa y oportuna sobre los movimientos de la competencia. Los líderes deben fomentar una cultura de inteligencia competitiva dentro de sus organizaciones. En el sector tecnológico, la estrategia de Amazon ilustra este principio. Jeff Bezos y su equipo implementaron sistemas avanzados de análisis de datos para rastrear tendencias del mercado y las acciones de sus competidores. Esta vigilancia permitió a Amazon anticiparse con éxito a movimientos de rivales como Walmart y lanzar iniciativas disruptivas, como Amazon Prime y su red de logística.

2. Actuar antes de que sea tarde. “La rapidez es la esencia de la guerra”, escribió Sun Tzu. En el mundo corporativo, los líderes deben tomar decisiones rápidas basadas en información para mantener una ventaja competitiva. Un ejemplo en el ámbito social es el de Ngozi Okonjo-Iweala, directora general de la Organización Mundial del Comercio y exministra de Finanzas de Nigeria. Durante la crisis del ébola en 2014, Okonjo-Iweala fue una de las primeras responsables políticas en movilizar recursos para contener el brote en su país. Gracias a su capacidad de anticipar los riesgos económicos y sanitarios, impulsó medidas de respuesta inmediata, coordinó con organismos internacionales y evitó que Nigeria se convirtiera en un foco de contagio descontrolado. Su liderazgo ágil y proactivo se convirtió en un modelo de actuación eficaz frente a emergencias, demostrando que, en



Durante la crisis del ébola en 2014, Okonjo-Iweala fue una de las primeras responsables políticas en movilizar recursos para contener el brote en su país. Gracias a su capacidad de anticipar los riesgos económicos y sanitarios, impulsó medidas de respuesta inmediata.

situaciones críticas, la velocidad de reacción puede marcar la diferencia entre la contención y el colapso.

3. Identificar oportunidades antes de que otros lo hagan. Sun Tzu señaló: “El terreno que otros no esperan es el campo donde el líder gana”. Identificar oportunidades en lugares inexplorados puede ser clave para superar a los competidores. En este contexto, Tesla y Elon Musk se destacan. Mientras los gigantes automovilísticos tradicionales ignoraban la movilidad eléctrica, Musk visualizó una oportunidad de mercado y posicionó a Tesla como el líder en este sector. Este pensamiento estratégico permitió a Tesla establecer una ventaja temprana, que otros fabricantes ahora luchan por alcanzar.

4. La importancia de la percepción. “Confunde al enemigo con tus movimientos”, aconsejó Sun Tzu. En el mundo empresarial, crear una ventaja psicológica puede disuadir a los competidores de tomar ciertas

acciones. Un caso notable es el de Apple bajo el liderazgo de Steve Jobs. La empresa utilizó presentaciones espectaculares y campañas publicitarias audaces para generar una percepción de invencibilidad y liderazgo en innovación. Esta estrategia psicológica no solo atrajo clientes, sino que también mantuvo a sus rivales en una posición reactiva.

5. Alianzas como arma competitiva. Sun Tzu afirmó: “Forma alianzas cuando sea ventajoso”. En el entorno corporativo, las alianzas estratégicas pueden ser una forma poderosa de anticipar y neutralizar amenazas. Un ejemplo notable es el de Boeing y General Electric, que colaboraron para desarrollar tecnología aeroespacial avanzada. Esta alianza no solo permitió a ambas compartir recursos y conocimientos, sino que también dificultó que los competidores alcanzaran su nivel de innovación.

6. Resiliencia y adaptación. “El líder que aprende de sus derrotas se

fortalece”, dijo Sun Tzu. Las derrotas pueden ofrecer lecciones valiosas para mejorar las estrategias futuras. El caso de LEGO es emblemático. A principios de la década de 2000, la empresa enfrentó graves problemas financieros debido a una expansión descontrolada. Sin embargo, al reevaluar su estrategia y enfocarse en los bloques de construcción, LEGO resurgió como una de las marcas más fuertes en el mercado del entretenimiento infantil.

7. El futuro como ventaja. Sun Tzu afirmó: “Quien controla la información controla la batalla”. En un entorno donde los datos son un recurso clave, la inversión en tecnología de análisis predictivo puede ser un diferenciador. Netflix es un ejemplo claro. Su plataforma utiliza algoritmos avanzados para anticipar las preferencias de los usuarios y desarrollar contenido original que atrae a su audiencia. Esta capacidad de prever las tendencias del mercado ha permitido a Netflix mantenerse por delante de sus competidores en el sector del entretenimiento.

8. La anticipación como cultura organizacional. “Un líder prepara a su equipo para lo inesperado”, enseñó Sun Tzu. Los líderes deben fomentar una cultura donde la anticipación y la adaptación sean valores centrales. En el ámbito social, la organización Médicos Sin Fronteras destaca por su capacidad de responder rápidamente a crisis humanitarias. Su éxito radica en una cultura organizacional que prioriza la planificación y la formación constante.

En el mundo actual, donde el cambio es la única constante, anticipar los movimientos de la competencia es una habilidad esencial para los líderes. Como enseñó Sun Tzu, la victoria no se alcanza solo en el campo de batalla, sino en la preparación y la capacidad de prever. Siguiendo las estrategias de observación, rapidez, alianzas y aprendizaje continuo, los líderes pueden no solo responder a los desafíos, sino también convertirlos en oportunidades. En palabras de Sun Tzu: “La excelencia suprema consiste en romper la resistencia del enemigo sin luchar”. Aplicada al liderazgo, esta filosofía nos recuerda que el verdadero poder reside en la anticipación y la estrategia.

‘Senior partner’ de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

Cómo alcanzar metas sin enfrentamientos innecesarios

GESTIÓN Resolver diferencias sin entrar en batallas es una habilidad esencial para el líder.

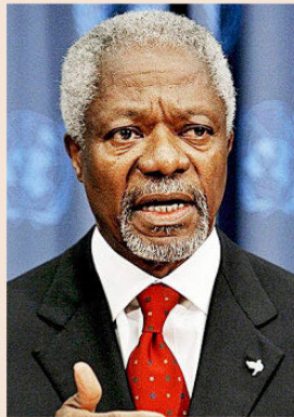
Antonio Núñez, Madrid

“La mayor victoria es la que se gana sin combatir”, afirma Sun Tzu en *El arte de la guerra*. Esta máxima, aunque nacida en el contexto de estrategias militares, tiene una resonancia profunda en nuestro liderazgo empresarial y social. En un mundo en el que los conflictos, internos o externos, pueden desviar recursos y energías, resolver diferencias sin recurrir a enfrentamientos es una habilidad esencial para cualquier líder.

1. El poder de la información. “Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no necesitas temer el resultado de cien batallas”, dice Sun Tzu. En el liderazgo, esta máxima subraya la importancia de comprender tanto las motivaciones de los demás como las propias. El conocimiento profundo de las partes involucradas permite identificar intereses comunes y construir puentes en lugar de muros. Un ejemplo notable de este enfoque es el trabajo de Kofi Annan como secretario general de la ONU. Durante su mandato, Annan lideró las negociaciones para resolver el conflicto en Timor Oriental, comprendiendo tanto las demandas de la población local como las preocupaciones del gobierno de Indonesia. Su capacidad para mediar, basada en un conocimiento exhaustivo de las partes, condujo a la independencia pacífica de Timor Oriental en 2002.

2. La fuerza de la colaboración. Sun Tzu enfatizó: “Un líder inteligente hace que otros luchen por él”. En el mundo empresarial, esto se traduce en formar alianzas que permitan resolver conflictos y avanzar hacia objetivos comunes. En el sector empresarial, un ejemplo destacado es el de Unilever y WWF, entidades que colaboraron en la iniciativa de sostenibilidad para promover el uso responsable de recursos como el aceite de palma. Aunque las organizaciones tenían intereses diferentes, trabajaron juntas para alcanzar una certificación global que benefició a ambas partes y al medio ambiente.

3. Ponerse en los zapatos del otro. “Un líder debe ser capaz de adaptarse al corazón de sus hombres”, enseñó Sun Tzu. La empatía es una herramienta poderosa para resolver conflictos. Comprender las emociones y necesidades del otro no solo facilita el diálogo, sino que también genera confianza. Un ejemplo claro es el trabajo de Jacinda Ardern, ex primera



Kofi Annan, ex secretario general de la ONU.



Jacinda Ardern, exlíder de Nueva Zelanda.



Barack Obama, expresidente de EEUU.



Toyota lanzó el Lexus en los años ochenta del siglo pasado.

ministra de Nueva Zelanda, durante la crisis de los atentados de Christchurch en 2019. Ardern mostró una empatía extraordinaria al conectarse personalmente con las víctimas y sus familias, generando un ambiente de unidad nacional. Su enfoque empático no solo evitó una escalada de tensiones, sino que también reforzó su liderazgo.

4. Elegir las batallas: saber cuándo no actuar. “Evita lo que sea fuerte; ataca lo que sea débil”, escribió Sun Tzu. No todos los conflictos necesitan ser enfrentados. A veces, el camino más inteligente es evitar una confrontación directa y enfocarse en objetivos alcanzables. Un ejemplo empresarial es el de Toyota, que en lugar de competir frontalmente con marcas estadounidenses en el mercado de coches de lujo en los años ochenta del siglo pasado, lanzó Lexus, una marca separada y especializada. Este movimiento evitó una batalla directa con gigantes como Cadillac, posicio-

nando a Lexus como un referente en lujo y fiabilidad.

5. Unir a todos bajo un objetivo común. Sun Tzu dijo: “El líder que une a sus hombres en un propósito común puede conquistar el mundo”. Establecer una visión clara y compartida es esencial para evitar conflictos internos y externos. Nelson Mandela es un ejemplo de cómo una visión compartida puede transformar una nación. Tras su elección como presidente de Sudáfrica, Mandela trabajó incansablemente para reconciliar a una sociedad profundamente dividida por el apartheid. Al promover un mensaje de unidad y perdón, logró evitar enfrentamientos mayores y construir un camino hacia la paz.

6. El valor de las soluciones creativas. “Las oportunidades se multiplican a medida que se aprovechan”, escribió Sun Tzu. Resolver conflictos sin enfrentamientos a menudo

requiere creatividad e innovación. En el sector social, el caso de Muhammad Yunus y los microcréditos es emblemático. Yunus identificó una solución innovadora para abordar la pobreza en Bangladesh al proporcionar pequeños préstamos a emprendedores sin acceso a los sistemas bancarios tradicionales. Esta idea transformó las vidas de millones sin necesidad de confrontar directamente a las estructuras financieras establecidas.

7. Esperar el momento adecuado. Sun Tzu enseñó: “El líder sabio espera el momento adecuado para actuar”. La paciencia y el *timing* pueden ser herramientas cruciales para evitar conflictos innecesarios. Un ejemplo en el ámbito político es el acuerdo nuclear de Irán liderado por Barack Obama. La administración Obama trabajó durante años en una negociación diplomática compleja, demostrando paciencia y compromiso para evitar un conflicto militar directo.

La victoria sin batalla es un ideal que todos los líderes deberían perseguir. Como enseña Sun Tzu, evitar enfrentamientos innecesarios no es un signo de debilidad, sino de fortaleza y sabiduría. En un mundo marcado por tensiones constantes, un liderazgo prudente no radica en derrotar a los adversarios, sino en encontrar caminos hacia la cooperación, la innovación y el progreso mutuo. En palabras de Sun Tzu: “La excelencia suprema consiste en romper la resistencia del enemigo sin luchar”.

“Senior partner” de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo



Antonio Núñez Martín

Senior Partner
Paragon Partners

✉ anunezm@paragonpartners.com

Antonio Núñez Martín es el Senior Partner de Paragon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, "executive search" y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, es Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y posee el Certificado de Gobierno Corporativo del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA) Con una experiencia ejecutiva de más de 30 años, durante diez años dirigió varios Departamentos de Executive Education en el IESE (Programas Abiertos, Programas In Company y Programas Especiales) trabajando con cientos de consejeros y directivos y con las principales compañías nacionales e internacionales; y fue el creador y Director del Center for Public Leadership and Government.

Su experiencia en Gestión Pública ha sido desarrollada en su posición como Director de Políticas Sociales del Gabinete del Presidente del Gobierno de España.

Ejerció como emprendedor social en la creación y consolidación en más de 12 países de la ONG «Cooperación internacional». Ha publicado varios libros entre los que destacan "El líder ante la innovación", "El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección", "El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública" y "España SL".

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.