

# LA FORTALEZA DE SER UN LÍDER «VULNERABLE»

Por Luis Suárez,  
ex presidente de PepsiCo  
para América Latina y Europa.  
[www.uppeople-int.com](http://www.uppeople-int.com)

**DISPARADOR** // Mostrarse como un líder «vulnerable» gatilla la innovación, la creatividad y el cambio. El ex presidente de PepsiCo para Latinoamérica y Europa brinda una serie de útiles lecciones basadas en su propia experiencia.

Hace unos días me invitaron a dar una charla a estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), en Perú, sobre los desafíos del liderazgo del siglo XXI. Uno de los objetivos era ayudarlos a entender que no solo las habilidades técnicas –lo que se llaman competencias «duras»– son suficientes, para ser grandes líderes también hay que desarrollar las competencias «blandas».



44

## ACEPTAR LOS ERRORES

Hace poco escuché el testimonio del CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, ante los legisladores del Congreso de Estados Unidos, en el que se disculpó, explicó y defendió al gigante tecnológico, en medio de controversias sobre la privacidad de los datos. Su actitud fue muy parecida a la de Tim Cook de Apple y Bill Gates de Microsoft en situaciones similares.

Lo importante de resaltar aquí es que ellos se mostraron como líderes vulnerables, aceptando sus errores y mostrándose abiertos a sugerencias sobre cómo regular a este tipo de empresas. Me pregunto, ¿qué hubiera pasado si no aceptaban haber cometido algunos errores y no tenían propósito de enmienda? ¿Cuántos líderes en sus peores momentos se cierran a la realidad y no aceptan un mínimo error, aunque todos los miremos decepcionados?

Una de las características que casi nunca se menciona, y que resulta clave en el desarrollo de un buen líder, es la capacidad de mostrarse como un líder «vulnerable». La vulnerabilidad es la fuente que gatilla la innovación, la creatividad y el cambio. La innovación no existe cuando una organización no acepta la vulnerabilidad.

## TOMAR RIESGOS

Al principio muchos no lo entienden, pues para la gran mayoría vulnerabilidad equivale a debilidad. La capacidad de ser vulnerables hace que los líderes no tengan miedo a tomar riesgos. Equivocarse es parte del aprendizaje; mostrar confianza en los demás y transmitir sus emociones es ser capaces de reconocer los errores.

Todo esto hace que los líderes sean auténticos y construyan fuertes vínculos con su gente, lo que los lleva a maximizar la performance del equipo, promover la innovación y apoyar el cambio. Cuando un líder muestra su vulnerabilidad le da permiso a su gente para hacer lo mismo con otros.

## UNA ENSEÑANZA

Mi primera lección de vulnerabilidad, al poco tiempo de entrar a PepsiCo como gerente general de Perú, me la dio Bob Beeby, quien era presidente de la división internacional. Me tocó presentar en Bogotá mi primer plan para reactivar el mercado peruano. Este plan incluía acciones muy innovadoras para ese entonces, que nos permitirían levantar los precios del concentrado y duplicar las ventas. Si PepsiCo invertía US\$ 4 millones, nuestro plan financiero prometía un repago a tres años.

La cifra era muy grande para esa época, pues apenas vendíamos un millón de dólares y perdíamos dinero en un contexto incierto de un país que acababa de salir de una dictadura socialista. Para muchos era una locura, y pensaban que Bob me iba a «fusilar». Bob era un tipo alto, corpulento y duro; había sido piloto de caza en la guerra de Corea.

Cuando llegó mi turno le presenté el plan con la pasión que me caracteriza, pero bien fundamentado. Poco a poco,

vi cómo los que estaban presentes iban saliendo, con cierto temor, de la sala de conferencias y finalmente me dejaron a solas con Beeby. Me miró fijamente y me dijo:

«Luis, me parece que el plan de introducir el tamaño litro con tapa rosca y la bebida lima limón es excelente. El plan de latas no va a funcionar, pues tiene muchos condicionantes y está basado en subsidios. La inversión total está aprobada y me quedas debiendo US\$ 500 000 por el futuro error de la planta de latas. Tú vas a llegar muy lejos, pues piensas en grande, con ideas innovadoras. Quiero que hagas lo mismo con otros. Que los dejes fallar».

Tal como lo predijo Bob, todo funcionó fantásticamente, menos el lanzamiento de latas, que fue un fracaso: todo lo que podía ir mal, sucedió. Pasaron los años y cada vez que me encontraba con Bob, él me preguntaba: «¿A quién dejaste fallar? Recuerda que me debes...». ¡Bob era un titán! Me permitió ser vulnerable y aprender a tomar riesgos.

## PARECER PERFECTOS

En muchos de los procesos de coaching-mentoría que doy, especialmente a ejecutivos latinoamericanos, uno de los principales desafíos que encuentro es su necesidad de «parecer perfectos». Esta cultura los limita, pues no les permite equivocarse ni arriesgar, y eso dificulta los procesos de cambio. Parece que se pusieran una careta de fortaleza, seguridad y formalidad.

Recuerdo a una ejecutiva enormemente talentosa y simpática, quien me comentaba que creció en el mundo del «¿qué dirán?», y que su madre le decía que las mujeres debían parecer inteligentes, sociales, guapas y bien vestidas, «pero no tanto». Mi suegro, como consecuencia de su formación militar, me decía que «un líder tiene que ser querido, respetado, pero también temido». Esta cultura de poco riesgo y gran castigo por fallar explica por qué en los países latinoamericanos existen tan pocas innovaciones.

## LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA

Una de las razones de que tuviéramos tanto éxito con el crecimiento asom-



broso en la división latinoamericana de Pepsi Cola fue la enorme cantidad de innovaciones que se creaban para liderar los cambios en el mercado. El VP de Recursos Humanos de Pepsi Cola Internacional encargó un estudio a una consultora para conocer las razones de estos logros.

Los resultados del estudio fueron reveladores: era la cultura que vivíamos, una cultura basada en valores, confianza entre las personas, trabajo en equipo y sobre todo orientada a estimular la toma de riesgos para crear innovaciones. Éramos como peces en un mar de cambios. Estoy seguro de que esto sucedía porque todos nos conocíamos de forma personal, y no teníamos problema de ser y mostrarnos vulnerables.

La vulnerabilidad es la fuerza impulsora de la conexión humana, que es la base del auténtico liderazgo. Es imposible que nos conectemos como líderes resonantes si no nos permitimos ser vulnerables. Nos hemos hecho «fuertes» colocándonos corazas para que nos defiendan de un mundo muy cambiante y competitivo, pensando que lo correcto es protegernos de fallar y ser heridos.

Evitamos que nos «conozcan» y mostrarnos vulnerables. Al hacerlo parecemos falsos e incompletos frente a los demás, perdemos credibilidad y no podemos crear vínculos de confianza. Todo esto nos lleva a que muy difícilmente recibamos verdaderas opiniones y real

compromiso de los demás.

## CABLE A TIERRA

Cuanto más alto llega un líder en la escala de una organización, más difícil le resulta ser consciente de sí mismo, incluso le resulta más penoso admitir sus debilidades. Tuve la suerte, a lo largo de mi vida, de contar con algunas personas, en todos los niveles, que tenían la confianza de darme retroalimentación sincera para mantener mi «cable a tierra».

La vulnerabilidad es la apertura a las experiencias, a las personas, a la incertidumbre y al cambio. Suena aterrador a veces, pero debemos ser valientes para permitirle aflorar. Como explicó la Dra. Brene Brown, experta en vulnerabilidad de la Universidad de Houston:

«Hay que aprender a aceptar la vulnerabilidad porque en algún momento la necesidad de protegernos superará a la necesidad de conectarnos con los demás. Pocas cosas nos crean tanta angustia como la incertidumbre de las relaciones humanas. Sin embargo, esta angustia es parte del ser humano y su evasión se interpone en nuestro camino de crecimiento. En respuesta a esto, no nos permitimos ser vulnerables. Nos hemos endurecido y hemos convertido la vulnerabilidad en una debilidad y la cautela en una fortaleza».

«De tus vulnerabilidades nacerán tus fortalezas». Sigmund Freud.