

“EN LAS GRANDES CRISIS,
EL CORAZÓN SE ROMPE O SE CURTE”.

HONORÉ DE BALZAC



ENVIAR ORIGINAL BUENO,
POR FAVOR

Breve diccionario para el liderazgo en tiempos de crisis

AL MARGEN DE ANÁLISIS ECONÓMICOS, LA CRISIS ES TAMBIÉN UN ESTADO DE ÁNIMO. JOSÉ BALLESTEROS, SOCIO-DIRECTOR DE VESP-ACTITUD EN ACCIÓN, PARTE DE ESTA PREMISA PARA LLEGAR A LA CONCLUSIÓN DE QUE EN LA COYUNTURA ACTUAL LO MÁS GRAVE ES UNA CIERTA PÉRDIDA DE ÉTICA Y MORALIDAD. EN ESTE SENTIDO, BALLESTEROS HACE UNA PROPUESTA DE DICCIONARIO DE CONCEPTOS BÁSICOS QUE DEBEN MARCAR LA HOJA DE RUTA DE UN BUEN LÍDER.

RECURSOS HUMANOS

José Ballesteros – Vesp

Soy un mal jugador de póquer, lo admito, pues voy a empezar esta reflexión poniendo mis cartas encima de la mesa, a la vista de todo el público: soy uno más de

los que cree que la crisis actual no es una crisis financiera, este es el síntoma. La crisis se ha producido por una enfermedad muy grave: la crisis ética, moral y de valores. Y con esto en mente, liderar en tiempos de

LAS CLAVES

crisis se hace una tarea emocionante, extraordinariamente ilusionante y ciertamente necesaria para volver a dirigirse hacia una de sólido crecimiento y justo desarrollo, y al mismo tiempo evitar que dicha crisis se vuelva a producir.

Entre los muchos libros que se han escrito sobre la crisis actual y el por qué de la misma, mi admirado **Fernando Trias de Bes** ha escrito uno estupendo que estoy recomendando efusivamente a mucha gente: "El hombre que cambió su casa por un tulipán". Con un estilo claro y exquisita educación, no se deja por ello caer en lo políticamente correcto, llamando al pan pan y al vino vino y mojándose con sus propias, y a mi juicio, muy acertadas conclusiones.

Entre otras grandes verdades, Trias de Bes dice: "En todas las burbujas especulativas se produce una actitud similar, una especie de hipnotismo o embobamiento donde trabajar no tiene sentido, donde parece haberse descubierto la piedra filosofal de la riqueza ilimitada, y donde la opulencia y el crecimiento sin base real son aparentemente posibles".

■ Líder o administrador

El político y diplomático estadounidense **Ken Adelman** hace una muy interesante distinción entre un líder y un administrador. Así el primero sabe qué se debe hacer y el segundo sabe cómo hacerlo. Considero que hemos asistido a demasiados años en los que han existido muchas personas que sabían cómo hacer "muchísimas cosas" pero no parecía haber nadie que supiera qué se debía hacer.

En los últimos cuatro años he tenido el honor de acercarme a este fantástico balcón que es la revista Código 84 en su número especial del Congreso para reflexionar sobre el liderazgo, el equipo y la empresa. En cada año hemos abordado temas que van desde las cualidades del líder de este siglo, el compromiso y el fomento del trabajo en equipo, hasta la imperiosa necesidad de tener en cuenta que en toda empresa o equipo humano se trabaja y se consiguen los objetivos a través del trabajo coordinado e interdependiente de seres humanos enfocados en un objetivo común y con una visión común. Sencillamente creo que en los tiempos actuales, quizá con más urgencia que nunca, hemos de volver a los básicos.

■ El ejemplo de Pinocho

Entre las muchas actividades que he realizado este pasado verano con nuestros siete hijos, una ha sido la de ver algunas películas juntos. Entre ellas, el clásico *Pinocho* de Walt Disney. Resulta impactante comprobar una vez más como las grandes verdades "se esconden" en los cuentos más clásicos.

✓ **Más que por una cascada de problemas financieros, en realidad estamos ante las consecuencias de una enfermedad muy grave: la crisis ética, moral y de valores.**

✓ **El político y diplomático estadounidense Ken Adelman dice que un líder sabe qué se debe hacer y un administrador cómo hacerlo. El problema de los últimos años es que había muchos administradores y parecía que no había ningún líder.**

✓ **El liderazgo debe ser un ejercicio de redireccionamiento y reeducación de las personas hacia los**

valores, principios, aptitudes y actitudes que nos llevaron, en su día, a una situación de bienestar y prosperidad.

✓ **Las palabras clave para un líder son: libertad-responsabilidad, integridad, autoridad, empatía, elogio, influir, sacrificio, generosidad, perseverancia, humildad y amor.**

✓ **Un líder no debe perder de vista dos reglas básicas de las relaciones humanas: debe hacer a los demás lo que le gustaría que le hicieran, y debe ofrecer a cada persona lo que necesita, no lo que quiere.**

sicos. *Pinocho* nos da una fantástica lección de cómo se llega al desastre y cómo se debe salir de él. Existe un fantástico paralelismo entre el camino que lleva a Pinocho a la casi total perdición (¿Crisis sin precedentes la llaman hoy?) y lo que nos está pasando hoy día.

Si recuerdan la célebre película "El Honrado Juan" –el zorro– después de otras vicisitudes, invita a Pinocho a la Isla de los Juegos, una vez que confirma que tiene una importante enfermedad, cuyo diagnóstico establece con una verborrea que ni los más creativos financieros de estos últimos años hubieran utilizado vendiendo a Maddoff o demás lindezas.

En la isla, una vez todos dentro y bien desmadrados, cierran las puertas. El capataz que llevó a los niños, al verlos comportarse con total impunidad dice: "Más libertad se les da, más se portan como asnos". Y es que la idea era dejarles hacer todo lo que se le antojara, ya que cuantas más barbaridades hicieran, antes se convertirían en burros, el objetivo real del capataz y dueño de la isla, porque así los podría vender como animales de carga. Buena lección para todos nosotros.

■ El diccionario de valores del líder

El liderazgo en tiempos de una crisis como la actual se convierte en un ejercicio de redireccionamiento y reeducación de las personas hacia los valores, principios, aptitudes y actitudes que nos llevaron, en su día, a una situación de bienestar y prosperidad sin parangón en la historia. Por ello, más que nunca

"DURANTE DEMASIADOS AÑOS HEMOS VISTO MUCHAS PERSONAS QUE SABÍAN CÓMO HACER 'MUCHÍSIMAS COSAS', PERO NO PARECÍA HABER NADIE QUE SUPIERA QUÉ SE DEBÍA HACER".

DOS PRINCIPIOS RECTORES

EN LAS RELACIONES HUMANAS

- La **regla de oro**: Haz a los demás lo que quieres que te hagan a ti.
- La **regla de platino**: Haz a cada persona lo que en cada momento necesita, no lo que quiere.

José Ballesteros De la Puerta

le propongo, amigo lector, unos pocos términos –valores, principios, actitudes– de absoluta necesidad en el diccionario vital del líder que tenemos que adoptar para salir de esta situación y, lo que es más importante, para evitarla en el futuro.

- **Libertad-Responsabilidad**. No cabe la una sin la otra. El líder debe asumir su liderazgo de manera libre, no puede sentirse obligado, sino aceptar y disfrutar sus obligaciones como líder de manera voluntaria y con un enfoque absoluto en ayudar a su equipo a llegar al objetivo marcado. Y la responsabilidad es también imprescindible porque ha de saber responder (respons – habilidad: la habilidad para responder) personal y profesionalmente ante los demás de la actuación de su equipo o empresa y de él mismo. La falta de responsabilidad lleva al “todo vale” y a la impunidad.

Durante los últimos años se ha actuado con mucha libertad y bastante poca responsabilidad. Si hubiéramos estado en la Isla de los Juegos de Pinocho, más de uno se habría convertido en burro hace ya mucho tiempo. Nos lo enseñaron de pequeños: La libertad sin responsabilidad es sencillamente libertinaje.

- **Integridad**. Ésta se aplica a la persona que cumple exactamente y con rectitud (cualidad de justo u honrado) los deberes de su cargo o posición. Mi adorado padre decía siempre: “José, un hombre se viste por los pies”. Con humildad, me pregunto hasta qué punto hemos sido cómplices y no víctimas de esta crisis fruto de la falta de honradez que hemos visto a nuestro alrededor. Una falta de honradez que no hemos denunciado a tiempo o no lo suficientemente alto. Ni qué decir tiene que actuando con responsabilidad es bastante más fácil ser íntegro.

- **Autoridad**. En el diccionario del buen líder, esta acepción nada tiene que ver con una imposición por medio de la fuerza o el puesto, sino por influencia positiva en virtud de una ética de trabajo y una estética que hace que los demás concedan a ese líder una posición de prestigio y solvencia merecidos. ¿Cómo se puede tener autoridad moral sin integridad? La respuesta es: no se puede.

- **Empatía**. Se trata de la capacidad de una persona de participar afectivamente en la realidad de otra; o dicho vulgarmente, la

capacidad de ponernos en los zapatos del otro, para, desde ellos, entender su actitud, pensamiento, sentimientos y forma de actuar para ayudarle. Nótese que he dicho “entender” que no compartir, pues muchos, por no entender bien esto, no quieren empatizar con los demás al no compartir sus ideas. Se puede ser tremendamente empático, sin ser simpático. Esto es, se puede ayudar al otro a salir del hoyo sin tener que estar de acuerdo con ese “hoyo”. Si esto lo convertimos en un hábito en nuestro liderazgo difícilmente haremos un daño voluntario a nadie.

- **Elogio**. No es lo mismo elogio que adulación. El primero es sincero, mientras que la segunda suele serlo poco, y normalmente tiene fines egoístas a beneficio del que la practica. Le propongo un sencillo ejercicio durante los próximos 30 días: si va a hablar con alguien o de alguien sólo exteriorice elogios, es más, busque cualidades o actos que pueda elogiar en las personas con las que se relaciona. No critique durante 30 días.

Algunos piensan que si elogiamos demasiado nos debilitamos frente a los demás, o también que si acostumbramos a las personas a elogiarlas, los elogios pierden fuerza y la gente ya ni los agradece, porque se acostumbra. Si es usted de estas personas, le reto a que haga este ejercicio durante los próximos 30 días, y luego por favor, me escribe contándome lo que ha vivido. ¡No se olvide! ¡¡¡Escríbame!!! Eso sí: si falla un día, ha de volver. Ya sabe: sólo 30 días. Cuando termine, por favor, recuerde escribirme.

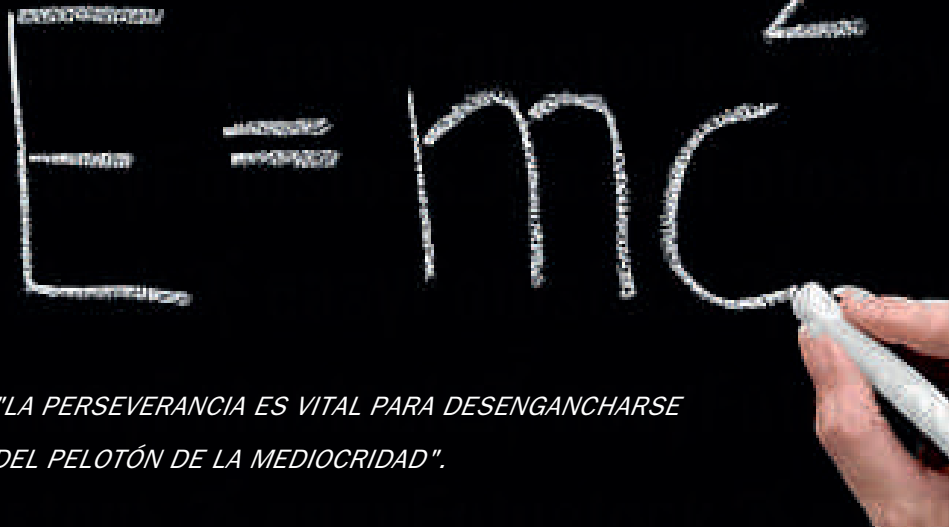
- **Influir**. Muy distinto a manipular. El líder que quiere influir es aquel que busca siempre el beneficio mutuo: tu-yo, vosotros-nosotros, ayudar al otro para ganar los dos. La manipulación, por el contrario, busca el beneficio propio sin importar el ajeno.

- **Sacrificio**. O saber renunciar a algo deseable por obtener algo incluso mejor para uno o para los demás (equipo). Tuve la inmensa fortuna de tener un primer jefe excepcional, que me supo hacer ver que el trabajo de todo buen líder es renunciar a beneficios temporales inmediatos (y por lo general pasajeros) en beneficio propio, para conseguir beneficios continuos a medio-largo plazo que afectan a muchos, y por ende, a uno mismo.

Los líderes empresariales (y todo líder que se precie en todos los ámbitos) deberían ocuparse más del largo plazo –la VISIÓN–, adecuando las acciones presentes al logro a largo plazo en beneficio de muchos, y no estar tan atados al cortoplacismo en beneficio de unos pocos. Evidentemente en la cultura actual de “disfrútelo hoy y ya lo pagará mañana” este principio es altamente contrario, si bien, es el que da verdaderos resultados.

*“LIDERAR
EN TIEMPOS
DE CRISIS
SE HACE
UNA TAREA
EMOCIONANTE,
ILUSIONANTE
Y NECESARIA
PARA EVITAR
QUE SE VUELVA
A PRODUCIR”.*

ENVIAR ORIGINAL BUENO, POR FAVOR



*"LA PERSEVERANCIA ES VITAL PARA DESENGANCHARSE
DEL PELOTÓN DE LA MEDIOCRIDAD".*

Hace más de 100 años que Einstein escribió esta fórmula. En noviembre de 2008, un estudio publicado en la revista estadounidense *Science* corroboró por primera vez la fórmula de Albert Einstein, que hasta ese momento había sido una hipótesis.

Sobre el que rige hoy, ya estamos viviendo sus consecuencias.

● **Generosidad.** Valor muy en desuso, si bien proliferan hoy más que nunca las llamadas Ong's. Paradoja interesante de nuestro tiempo. Según el diccionario de María Moliner, generoso es el que está "dispuesto a esforzarse y sacrificarse en bien de otros".

Un simplón test de nuestra generosidad como líderes: a la hora de las vacaciones ¿somos, por lo general, los últimos en escoger los días entre los miembros de nuestro equipo o, por el contrario, las elegimos primero nosotros y luego el resto que "se peleen entre ellos"? Muchos apaciguan su conciencia donando "x" cantidad de tiempo o dinero para "buenas obras", pero luego su día a día no tiene ni un atisbo de generosidad para con los más cercanos.

● **Perseverancia.** Actitud vital en el camino del logro. Nada grande se puede conseguir sin esfuerzo e insistencia. En el mundo actual, que yo llamo de la gimnasia pasiva, pues queremos conseguir todo sin esfuerzo, este valor rector es vital para desengancharse del pelotón de la mediocridad.

La medida de cuántas ganas tiene una persona o un equipo de lograr algo la da su disposición a perseverar. Y nacemos con perseverancia innata; no en balde somos el triunfador de una competición de más de sesenta millones de espermatozoides: ¡Todos nacimos ya triunfadores!

● **Humildad.** Ralph Waldo Emerson la describió magistralmente con esta frase: "Toda persona es superior a mí en algo y en ese algo puedo aprender de ella". ¿Se ha fijado la cantidad de buenas cualidades que tienen las personas que le rodean cotidianamente

en su casa y en el trabajo? Esto le ayudará para el ejercicio de los elogios.

La humildad es la gran cualidad de los GRANDES. Es más, cuantas más biografías estudio, más llego a la conclusión de que todo hombre llega a ser grande ante los demás por el camino de la humildad. No hay otro camino para la verdadera grandeza.

● **Amor.** Decía el célebre Agustín de Hipona: "Ama y haz lo que quieras". Sólo reflexionando sobre esta frase nos daría para no hacer otra cosa en varios años. Lamentablemente muchos lo han circunscrito al ámbito sexual solamente, y de ahí el tan careado eslogan de "haz el amor y no la guerra".

Cuando uno hace las cosas por amor, nunca hará daño a nada ni a nadie, pues lo que le orienta es hacer el bien a los demás, el beneficio para el otro. Lo bueno es que al buscar el bien del otro, la vida, generosa ella, nos da lo mejor a nosotros.

Siguiendo los consejos recogidos en este breve diccionario, no me cabe la menor duda de que saldremos adelante. Y lo más fantástico es que agradeceremos haber vivido esta crisis, pues por ella y con humildad, al final volveremos a los valores y principios que nunca debimos dejar.

Como en el cuento de *Pinocho*, no pretendamos curar a los niños (mercado-empleados-proveedores-clientes) una vez se están convirtiendo en burros, mejor ejemplifiquemos con nuestros actos la forma de vivir que impida que nuestros hijos lleguen, ni tan siquiera, a asomarse a La Isla de los Juegos.

José Ballesteros De la Puerta,
socio-director de Vesp-Actitud en Acción

*"NADA GRANDE
SE PUEDE
CONSEGUIR
SIN ESFUERZO
E INSISTENCIA".*