

Doce claves para liderar equipos en tiempos revueltos

TRAS EL COVID Se necesita un líder humanista, generoso en los éxitos y que asume los errores.

Emelia Viaña. Madrid

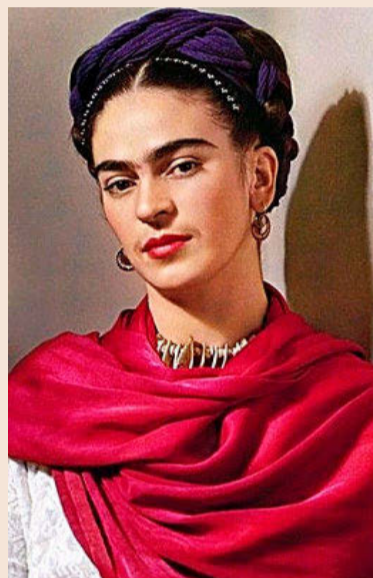
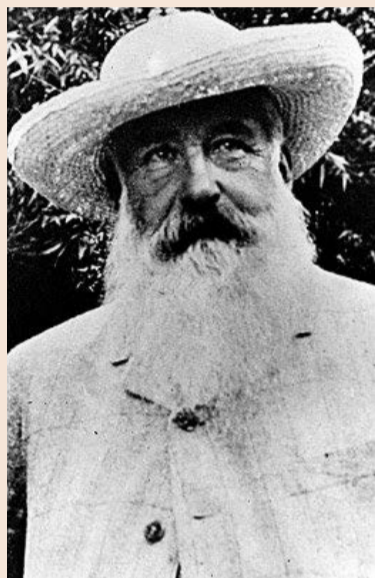
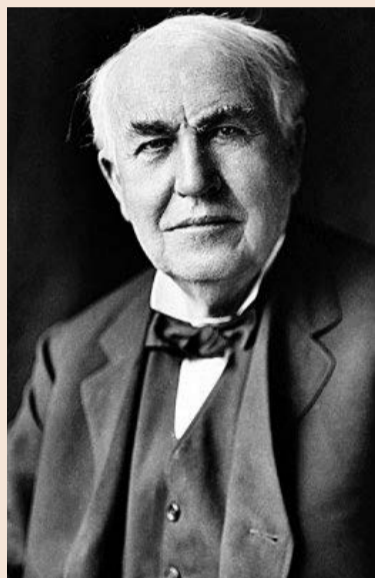
En tiempos de tormenta se revelan las cosas esenciales y es en ellas en las que se fija Adela Balderas, autora de *Reinventar tu liderazgo* (Esic Editorial), un libro que se ha colado en las listas de los más leídos y en el que se reflexiona sobre aquello en lo que los líderes deberían hacer hincapié tras la pandemia. “La vida no es esperar a que pase la tormenta, sino aprender a bailar bajo la lluvia”, aconseja Balderas, que da doce claves para gestionar equipos.

● **Avanzar desde la calma, pero con agilidad.** Desde el síndrome del impostor a la inteligencia emocional, el primer capítulo de dicho libro ahonda en la importancia de conocerse a uno mismo, que requiere de mucho esfuerzo y sensibilidad, pero sobre todo de querer hacerse las grandes preguntas, aunque resulten incómodas. “La reflexión es el primer peldaño para avanzar con la agilidad que se necesita en tiempos veloces”, afirma Balderas, doctora en Administración y Dirección de empresas por la Universidad de Deusto.

● **Mostrarse como se es.** “El líder de ninguna manera es un jefe, ni un orientador; es y debe ser la persona que acompaña a la organización, quien conduce la transformación en tiempos donde las aguas no están precisamente calmadas”, asegura la que también es *research fellow* por la Universidad de Oxford, que hace un recorrido por diferentes estilos de liderazgo para decir: “Todos los caminos conducen al líder humanista, movilizador e integrador; y a una propuesta de trabajo personal”.

● **Cuidar el talento.** Mucho se ha escrito sobre el talento y sobre cómo evitar que se fugue, pero Balderas cree que “no se trata tanto de retener el talento sino de mimarlo, de cuidarlo y de fidelizarlo”. En su opinión, consiste en “entender que a veces no son grandes acciones las necesarias sino la magia de los detalles”.

● **Anticiparse para evitar el ruido.** “Mucho se ha hablado del contexto VUCA (acrónimo en inglés de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y de la teoría del cisne negro”, afirma Balderas, así como “del miedo que atenaza e imposibilita una mirada clara al frente. Es en ese contexto en el que la gestión de los equipos se vuelve crucial. Revisitar las claves de la inteligencia emocional es siempre un punto de partida fundamental para la reflexión, la brújula para anticiparse”.



ATREVERSE A COMETER ERRORES

Thomas Alva Edison, Claude Monet, Frida Kahlo, John Kennedy Toole... Todos se equivocaron, pero continuaron persiguiendo sus sueños. “Son tantas las historias de incomprensión que sonroja imaginar que ninguna de estas personas llegó a saber de su éxito”, admite Balderas, que aconseja afrontar el fracaso de una manera ordenada, sin dolor pero con atención.

Comunicar con cabeza y corazón.

“El equipo no busca superhéroes, sino seres humanos capaces de escuchar y transmitir con palabras adecuadas lo que ocurre y cómo afecta directamente a su futuro”, asegura Balderas, que dirige un programa de *management* en el Basque Culinary Center y que propone hacer una actividad a modo de *check list* para valorar de manera precisa cómo comunicamos y es que, como decía Dale Carnegie, “siempre hay tres discursos por cada discurso que das: el que practicaste, el que diste y el que te hubiera gustado dar”.

● **Cada gesto comunica.** Con una cita de Ludwig Wittgenstein, Balderas inicia un capítulo en el que habla de la importancia de los gestos. “Los límites de tu lenguaje son los límites de tu mundo”, afirmaba el filósofo al que parafrasea la autora, que pone el foco en la comunicación en público. “Más allá del triunfo de las grandes, buenas y emocionantes historias, debemos utilizar nuestra capacidad de oratoria como herramienta de comunicación capaz de generar empatía y entendimiento en los equipos”, explica Balderas, que se ha formado en la Universidad de Nueva York, en la de Stanford, en la de Harvard y en el Saint Martins College de Londres.

● **Las emociones se retroalimentan.** “Las organizaciones necesitan líderes efectivos, positivos, integradores y flexibles que motiven e infundan determinación; que fomenten

“No se trata tanto de retener el talento como de mimarlo, de cuidarlo y de fidelizarlo”

“El equipo no busca superhéroes, sino humanos capaces de escuchar y de transmitir lo que piensan”

esas organizaciones sanas de desarrollo y de cuidado a los equipos; que den a los equipos independencia para hacer y sumar; que recreen un *efecto Medici* encendiendo un torbellino de posibilidades desde el respeto por la diferencia hasta la diversidad para evitar patrones repetitivos, y que sean conscientes de su responsabilidad, porque las emociones se contagian y se retroalimentan”, concluye Balderas, que cree que esta clave de liderazgo es quizá una de las doce más necesarias en un momento como el actual.

● **Ponerse en los zapatos de otro.** Antes de hacerlo, hay que quitarse los de uno, aconseja Balderas, que añade que el capítulo es una invitación a mejorar un aspecto fundamental como la empatía. “Un yo que sigue cambiando es un yo que continúa viviendo”, decía Virginia Wolf.

● **El equipo es la clave.** “Los líderes de las empresas mejor dirigidas sa-

ben que el empoderamiento de los grupos de trabajo crea resultados positivos, porque estos se sienten importantes cuando ven que la organización confía en ellos. En cambio, los resultados no son favorables si las jerarquías y las burocracias están muy marcadas o cuando los jefes asumen toda la responsabilidad del éxito”.

● **Llevarse la contraria.** “La divergencia de opiniones es esencial para crecer. En ocasiones, los líderes se rodean de personas que les dicen lo que quieren escuchar y es precisamente el comienzo del fin. Si las personas que lideran personas no escuchan, dejarán de aprender, dejarán de entender. La homogeneidad no genera riqueza; atrofia de manera lenta pero segura y se adentra en las organizaciones casi como una sombra. Sin escucha no hay aprendizaje y sin discrepancia no hay riqueza”.

● **Generosidad.** “Es una parte esencial del liderazgo que pone el foco en el equipo. No busca el protagonismo, reconoce el esfuerzo de las demás personas y pone en valor el talento. Nadie admira ni sigue a un líder egoísta, centrado en sus intereses y en su propio beneficio. Cuando se lidera un equipo, independientemente del cargo, la posición, el tamaño o el sector de la empresa, el líder debe tener la capacidad de dar lo mejor de sí, de poner su conocimiento al servicio de los demás, entregar todo lo que sabe”, concluye Balderas.



‘La casa de papel’ se estrena el día...

El atraco de *La casa de papel* llega a su fin. Lo que empezó como un robo acaba siendo una guerra... La Banda lleva más de 100 horas encerrada en el Banco de España y Sierra ha capturado al Profesor que, por primera vez, no cuenta con un plan para escapar. La quinta (y última) temporada de la serie de Netflix se estrenará en dos entregas, de cinco episodios cada una. La primera, del 1 al 3 de septiembre. La última, del 2 al 3 de diciembre.

Subasta de récord en Hong Kong

La casa Christie's Asia Pacific ha anunciado la venta de toda la colección *The Legends of Time* por más de 15 millones de euros. La joya del lote es un Patek Philippe, en oro de 18k. Un reloj de pulsera manufacturado en 1970 –con referencia 3448, Alan Banbery– y modificado cinco años después por petición de Henri y Philippe Stern, con un calendario perpetuo automático, adjudicado por más de tres millones de euros.

Clamor por el Hermitage en Barcelona

Más de 80 entidades de Barcelona expresaron ayer su pleno apoyo a la apertura de una delegación del museo Hermitage de San Petersburgo en el Puerto de la capital catalana. Es un proyecto que se empezó a fraguar en 2012, y que cuenta con la oposición del partido de la alcaldesa, Ada Colau. Mañana, el consejo de administración de la Autoridad Portuaria debe decidir si aprueba una concesión a los promotores de la iniciativa.