



knowsquare .

IGNACIO GONZÁLEZ-POSADA

9 DE NOVIEMBRE DE 2011

# NO SÉ QUÉ HACER...., ¡ESTO NO ES UNA CRISIS!

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square SL

A finales de 1914 y hasta mediados de 1918, durante la Primera Guerra Mundial, el frente occidental se estancó. Ninguno de los generales de ninguno de los dos bandos supo encontrar una solución, aparte de mandar millones de hombres al matadero durante cuatro años seguidos sin conseguir ningún avance. Un general británico llegó a decir *“¿No sé qué hacer..., esto no es una guerra!”*.

Hoy en día nos parece que muchos de nuestros dirigentes políticos, empresariales y económicos tampoco saben qué hacer. Es como si pensasen *“no sé qué hacer..., esto no es una crisis!”*.

Pero lo cierto es que en las empresas, en las guerras y en la política las personas marcan la diferencia.

A mediados de 1940 Alemania y Gran Bretaña estaban de nuevo en guerra. El todopoderoso ejército alemán había pulverizado en menos de un año Polonia, Noruega, Dinamarca, Bélgica, Holanda y Francia. Mientras que el ejército británico había escapado por los pelos de ser totalmente aniquilado.

En junio de 1940, los británicos tenían un ejército derrotado y sin equipar, no tenían aliados y estaban al borde de la bancarrota. Los expertos militares y políticos, lo que hoy llamaríamos *“el consenso del mercado”*, les daban tres semanas antes de capitular ante Hitler.

Sin embargo, al frente del Imperio Británico se situaba Winston Churchill. Su voluntad, su capacidad de gestión y liderazgo cambiaron la Historia. Su situación era mucho más desesperada que a la que se enfrentan nuestros dirigentes hoy en día, pero no por ello salió del 10 de Downing Street para decir *“no que qué hacer”* o *“estoy perdido”*.

En primer lugar transmitió un *“optimismo inspirador”*. Supo unir al país en la adversidad, ofreció *“sangre, sudor y lágrimas”* pero también un propósito y una dirección. Porque sabía que las personas que se sienten parte de un grupo superan mejor la adversidad que las que se sienten aisladas.

Seguidamente imprimió al esfuerzo bélico *“una sola cabeza y una sola dirección”*, centralizando y organizando el poder decisorio, que es la mejor receta para alcanzar el éxito estratégico.

En tercer lugar, formó un equipo compuesto por *“críticos constructivos”*, personas de demostrada valía y capacidad de trabajo, con las que no siempre coincidía y con las que a menudo tenía agrias discusiones. A pesar de ser una persona arrojada e impulsiva, no tuvo reparos en tener como mano derecha a una persona que le complementaba y que contenía su portentosa imaginación, en general lord Alambroke. Le gustaba oír las opiniones de los demás y, en la medida de lo posible, conocer los problemas en primera persona, aunque fuera algo incómodo o desagradable (como cuando visitó los barrios bombardeados por la aviación alemana, o los hospitales repletos de heridos...).

Finalmente y no menos importante, supo actuar con principios, con valores morales, con voluntad de servicio a las ideas en las cuales creía. Perseverante en la adversidad, moderado en el éxito. En sus propias palabras *“la única guía de un hombre es su conciencia; el único escudo de su recuerdo está en la rectitud y honradez de sus acciones. Es una gran imprudencia avanzar sin ese escudo, porque a veces el fracaso de nuestras esperanzas y el desacierto de nuestros cálculos se burlan de nosotros; con este escudo, sin embargo, sea cual sea el juego del destino siempre marcharemos con las tropas del honor”*.

Con todo ello supo diseñar una estrategia ganadora y coherente. Esta estrategia, y los errores de Hitler, hicieron que en junio de 1945 la guerra hubiera terminado en Europa con la rendición incondicional de Alemania.

Porque las personas marcan la diferencia, pero tanto para bien como para mal.

Alemania tenía una *“ventaja operacional”* en el campo de batalla: sus tropas eran de más calidad y luchaban mejor. Sin embargo, al carecer de una estrategia global no pudo ganar. A menudo perdió la perspectiva, la visión, en los momentos decisivos. Acabó fiándolo todo a la suerte o abandonando la partida en los momentos críticos.

Porque tener una estrategia es asumir riesgos, concentrar recursos y esfuerzos. Decir no a oportunidades fugaces, hacer sacrificios, enemistarnos con algunos, jugarnos nuestro prestigio y nuestro futuro personal.

El máximo dirigente de Alemania, Adolf Hitler, no sólo era un asesino amoral, sino que también era un mal directivo. No supo imprimir al esfuerzo bélico alemán una estrategia y una dirección. Todas las decisiones tenían que pasar por él, era incapaz de delegar y por ello se cargó de trabajo, a un nivel para el cual ni estaba capacitado ni tenía formación. Los problemas urgentes y acuciantes hicieron que nunca tuviera tiempo para las cuestiones de calado.

Despreció el magnífico talento que tenía a su alrededor para rodearse de colaboradores mediocres y serviles, que eran seleccionados por ser personas *“fáciles”*, que decían siempre lo que el Führer quería oír, sin importar su valía profesional. Nadie podía hacerle sombra, y fomentaba las rencillas entre sus colaboradores para tener siempre la última palabra.

Como algunos dirigentes actuales, Hitler pensaba que era un gran estadista, pero no era más que un aficionado con algo de talento y suerte... hasta que se le acabó.

Afortunadamente la situación actual no es tan dramática como a la que se enfrentó la sociedad durante la Segunda Guerra Mundial, pero sí igual de complicada. Hoy en día algunos proponen soluciones mientras que otros se limitan a echar la culpa a los demás. Estos últimos son los equivalentes modernos de aquellos generales que decían *“¡No sé qué hacer..., esto no es una guerra!”* mientras el mundo se desangraba.