



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

12 DE MAYO DE 2009

# EL REINO DE LA HUMILDAD

---

RESEÑA DEL LIBRO DE  
Juanma Roca

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Esta crisis es una realidad con mayúsculas. Hoy, más que nunca, parece necesario que ese *back to basics* que estamos escuchando será necesario para salir de la crisis y construir el futuro desde abajo, desde los cimientos, desde la raíz. Y en los cimientos, en la raíz, en la base del sistema, está la humildad, como propone esta fábula de gestión *El reino de la humildad* (Alienta, 2009), escrita por Juanma Roca y ambientada en la época medieval. El autor se adentra en el concepto de humildad como fundamento y sostén del futuro de las organizaciones y como clave para la salida de la crisis.

Según Juanma Roca, la crisis financiera mundial ha puesto patas arriba algo más que el sistema financiero. Ha suspendido en vilo los cimientos del propio sistema, un capitalismo idolatrado durante los últimos años por todos sin lugar alguno para la más mínima crítica. El escándalo de Enron y Arthur Andersen supuso no sólo la quiebra de ambos gigantes, sino la aprobación de la famosa Ley Sarbanes Oxley, fundamento de los códigos de buen gobierno de los últimos años. Pero lejos de este canto de sirenas, en las alcantarillas del sistema financiero mundial, en los cimientos de todo el sistema, comenzaron a tejerse maniobras de libre albedrío y de dudosa ética que han acabado por poner en el disparadero a todo el capitalismo. Todo comenzó con las hipotecas *subprime*, pero si apenas se quedase ahí... El problema es que las *subprime* abrieron la Caja de Pandora y tras ella ha empezado a estallar escándalo tras escándalo, el siguiente peor que el anterior.

No cabe la menor duda de que se ha rebasado el límite en los negocios, y esa noción de límite debe estar presente hoy en día en cualquier análisis. “¿Es justo?”, le preguntó el juez al ya ex presidente de Lehman Brothers, Richard Fuld, durante el ya famoso juicio de finales de 2008. Por supuesto, ni es justo ni lícito ni ético. Pero como nadie puso un límite a esos excesos, la crisis reina hoy en todo el mundo.

Por algo, dice Juanma, que humildad procede de la palabra latina *humus* (tierra). Es necesario reconstruir los cimientos y hay que hacerlo desde esa tierra, sustento del futuro. La humildad debe presidir el renacer del sistema y del sistema de gobierno de las empresas. Muchas de ellas, prepotentes en época de vacas gordas, se introdujeron en un mundo de riesgos desmedidos, alentadas de paso por las agencias de calificación de rating, juez y parte de ese pecado de todo el sistema. Humildad que debe presidir el liderazgo de los altos directivos, cegados por su riesgo desmedido, por su afán de poder, por su propia grandeza. Humildad en el organigrama de las compañías, tan jerárquicas como distantes de los empleados... En sólo unos meses, ese valioso “capital humano” ha sido “despedido” y, de un día para otro, ha pasado a considerarse sólo un coste más.

Todo parte de la humildad, hecha realidad, según Roca, en forma de transparencia, honestidad, responsabilidad y rendición de cuentas. Ésas son las señas del liderazgo como servicio. Sin embargo, por servirse a sí mismos —y no al resto— en exceso, muchos altos directivos se sientan ahora en los banquillos acusados de llevar a la quiebra a sus compañías. Es el momento de que esos directivos reflexionen y se den cuenta de que el fin último del liderazgo es servir y sólo se sirve desde la humildad.

Juanma Roca desarrolla todas estas tesis a lo largo de una fábula medieval que se desarrolla en el reino de Marimor, gobernado por el rey Estuardo y que tiene en su hijo, el príncipe Eduardo, a su principal protagonista. Educado en la cultura del poder, el príncipe aprenderá la cultura de la humildad a través de las peripecias que cuenta la historia. El autor resume las tesis de la fábula en la parte final, en una serie de puntos que sirven como enseñanzas de la obra para el mundo de la empresa. Muchos de ellos ya han sido apuntados, pero Juanma Roca los ordena al final de la historia del siguiente modo...

### **1. El liderazgo como servicio**

Precisamente por tratarse de la posición de mando, el liderazgo implica una actitud de servicio hacia los empleados. El líder se acerca a su gente y la desarrolla a través de su servicio, que se entiende como disponibilidad y entrega. En la medida en que el empleado no se sienta como un medio, sino como un fin al que sirve el líder, entenderá que ocupa un papel destacado en la empresa. El liderazgo como servicio, luego, se convierte en un arma esencial en la batalla por el talento. El líder sirviente no exige al profesional, sino que se exige a sí mismo como empleador.

### **2. No sólo dar; darse**

El liderazgo sirviente no sólo implica facilitar un buen clima laboral al empleado ni promover su desarrollo y proyección en la empresa. La humildad como liderazgo implica que el propio líder se da a sus empleados en el sentido de que él mismo se ofrece y se acerca a su gente. Aparte de proporcionar unas buenas condiciones de trabajo y de carrera, el propio dirigente se abre a los profesionales con un alma receptiva y cercana; sencilla. De este modo, el principal activo que la empresa pone en manos de los empleados es el propio líder, que entiende su labor directiva como un ejercicio de absoluto sacrificio por su gente.

### **3. La pirámide invertida**

La teoría empresarial aboga por las pirámides y jerarquías planas. Es un primer paso, pero no basta. Aplanar la jerarquía sólo consigue que la dirección se acerque por abajo a la base, que, pese a los esfuerzos, seguirá estando en la base. El líder, muy al contrario, debe igualar la pirámide por arriba, por la cúpula. Debe hacer que los empleados de la base suban hasta el escalón más alto de gobierno. De alguna forma, debe invertir la pirámide para que los empleados se vean en lo más alto y sientan que su empresa los desarrolla y promueve.

### **4. El primero es el último; el último es el primero**

En su continuo ejercicio de darse, el directivo entiende que él, como cabeza visible de la empresa, no es el primero sino el último, que vive al servicio del resto. Por su situación de mando, es el *primus inter pares*, y ejerce el papel de primero a la hora de tomar las decisiones. Pero, en el día a día, ejerce como el último. Esta actitud implica una especial escucha de todas las sugerencias y opiniones de los empleados. De hecho, para el líder, las opiniones más importantes son las del último empleado, las del profesional de menos rango, que vive en la periferia de la empresa. En la medida en que entienda que los comentarios de este empleado son tan sustanciales como los del segundo a bordo, comprenderá su papel como servidor.

### **5. Ceder es, a veces, ganar: la derrota es el comienzo de la victoria**

El directivo suele atender sólo a su criterio o, en su caso, al de sus colaboradores más cercanos. Pero olvida a la base, que vive pegada al mercado. La estrategia se decide en la cúpula, pero parte de la base. El último de los empleados es el más cercano al primero de los clientes, así que conoce mejor que nadie la demanda. El líder sirviente entiende que, a veces, su intuición de nada sirve al lado del comentario certero de quien está al lado del cliente. En ocasiones, ceder al consejo de los empleados, más que un síntoma de debilidad, es una actitud de servicio y humildad. Por ello, a veces, ceder es ganar.

## **6. Más allá de la empatía**

El servicio y la atención plena a los empleados van más allá de la empatía. La empatía, componente crucial de la inteligencia emocional, supone entender las emociones y los sentimientos de la otra persona; ponerse en su mismo lugar. Se trata de un paso previo necesario, pero no suficiente. Por mucho que el directivo comprenda y se ponga en el lugar del otro, ese entendimiento no ayudará a paliar el sufrimiento que padece el empleado. El líder debe ponerse, luego, al servicio del profesional para proveerle de todas las herramientas necesarias para solucionar el problema. La dedicación extrema del ejecutivo es el elemento clave. No en vano, la empatía es un excelente vehículo emocional, pero no deja de ser una actitud pasiva. Se requiere, además, una actitud activa de involucración real en el problema o en los sentimientos y emociones del empleado para solventar sus dificultades.

## **7. El compromiso es del líder, no de los empleados**

Los directivos exigen compromiso y fidelidad a sus empleados. Se equivocan. Ellos son quienes deben comprometerse con su gente. El liderazgo entendido como servicio significa que el líder se preocupa de tal modo por sus empleados que se compromete con ellos de forma radical. En plena batalla por el talento, sólo se comprometen aquellos profesionales que sienten que sus jefes se han comprometido previamente con ellos. La lealtad del profesional es efímera; sólo se cultiva con un trato cercano y amable, con la plena disponibilidad del directivo, con el servicio y la humildad.

## **8. Amor; no posesión**

No existe expresión más profunda de compromiso que el amor. El directivo Guillermo, en el fondo, ama a sus empleados, a los que trata con tal mimo que se entrega a ellos de forma desinteresada, sin esperar nada a cambio. Y cuando esa actitud se vive y se practica de forma sincera, recibe el amor de sus empleados en forma de compromiso y fidelidad a la empresa. Ante todo, los profesionales son personas, no objetos ni posesiones; por ello, el líder debe amarlos con su trabajo diario, con actitud de servicio y de entrega, reconociendo en ellos su valor como personas. El líder no sólo defiende, promueve y desarrolla a sus empleados, sino que se debe a ellos. Darse es deberse; deberse es amar.