

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

Antonio Núñez Martín

Raúl González

CEO
EMEA Grupo Barceló

"Las reflexiones contenidas en el libro, aparentemente simples pero de gran profundidad, nos deben servir para cuestionarnos nuestro liderazgo y aceptar con humildad los puntos de mejora"

Borja Garcia-Egotxeaga

CEO
Neinor Homes

"Un libro que profundiza en la transformación del liderazgo empresarial moderno, que como cualquier arte evoluciona adaptándose a su tiempo, pero sin perder la perspectiva de los valores y cualidades esenciales del buen líder"

Lecciones de liderazgo de
Baltasar Gracián

*Para mis padres, Maribel y
Antonio, que han dedicado la vida
entera a sus 11 hijos*

*Para mi mujer Elena, mis hijos,
Antonio María, Sofía y Juan Pablo,
mi motivación y guía*

Y para ese Amigo que nunca falla

Enrique Guerrero

General Manager

Bel group, South Europe & Turkey

"Este libro nos recuerda la importancia de ser prudentes en nuestras decisiones, especialmente en un mundo tan acelerado. Es una buena forma de reflexionar sobre cómo liderar con cabeza y corazón al mismo tiempo"

Marcelino Oreja

Presidente

Green Yellow

"En tiempos donde la rapidez parece imponerse, Gracián nos recuerda que liderar es también saber pausar, observar y decidir con criterio. El arte de la prudencia traduce la sabiduría clásica en estrategias efectivas para el liderazgo actual"

Juan Francisco Cuello de Oro

General Manager

LEO Pharma Iberia

"Un libro que destaca la importancia de la prudencia en el liderazgo empresarial, lleno de aprendizajes y herramientas para tomar decisiones inteligentes y sostenibles. Una lectura esencial para líderes que buscan actuar con sabiduría"

Javier Sierra Sopranis

General Manager

Aresbank

"En tiempos donde la rapidez parece imponerse, Gracián nos recuerda que liderar es también saber pausar, observar y decidir con criterio. El arte de la prudencia traduce la sabiduría clásica en estrategias efectivas para el liderazgo actual"

Luis Abad

Consejero Delegado

Capgemini España

"El liderazgo no es solo de tomar decisiones rápidas, sino de tomar decisiones correctas. Este libro nos enseña que la prudencia y la reflexión son esenciales para guiar a cualquier organización hacia el éxito"

João Paulo da Silva

Presidente

Coupa Software

"En un mundo de constante cambio, la verdadera ventaja competitiva de un líder es su capacidad de escuchar, observar y actuar con sabiduría y perspectiva. El libro de Antonio Núñez ofrece herramientas valiosas de la mano de Baltasar Gracián para lograrlo"

Juan Villar-Mir

Presidente

Inmobiliaria Espacio S.A

"La intuición en el ámbito de las decisiones empresariales es la virtud más peligrosa para quien cree poseerla. Sólo desde la constancia en el trabajo y desde el análisis más pausado y profundo se puede llegar a la decisión acertada"

Jose María Carrasco

CEO

Cartonplast Iberia

"Imprescindible para cualquier líder que quiera llevar la nave de su empresa a buen puerto: la prudencia y la humildad son hoy, más que nunca, la brújula y el compás que deben guiar nuestras decisiones en medio de un océano de incertidumbres y complejidades. Un libro para tenerlo cerca y releerlo varias veces al año"

Asuncion Zaragoza

CEO

Emeis iberia

"En el entorno actual de incertidumbre donde faltan tanto la prudencia como la humildad, el tener como referencia las reflexiones de Antonio que evoca valores como la honestidad y sinceridad tienen un valor infinito. Sin duda, para no olvidarse nunca de ellas"

Alfonso Barona

CEO

North America VINCI Concessions

"Una lectura enriquecedora que nos invita a reflexionar sobre la importancia de actuar con sensatez y nos ayuda a descubrir como la prudencia es una herramienta poderosa para el crecimiento y la toma de decisiones responsables"

Antonio Losada

Chief Executive Officer
CA Indosuez Wealth

"El valor de la prudencia es fundamental en la toma de decisiones con visión estratégica. La maduración, la observación del entorno y la elección del momento oportuno para la toma de decisiones son condiciones necesarias para el éxito. La prudencia no implica rigidez, sino adaptabilidad sin perder los principios y el horizonte de esa decisión"

Oscar Herencia

**Vice-Presidente Sur de Europa y
Director General** España y Portugal MetLife

"La prudencia, la reflexión y la escucha son elementos claves del liderazgo que a menudo olvidamos dirigidos por la inmediatez y el ritmo vertiginoso del día a día. En este libro, Antonio Núñez nos acerca la sabiduría de Baltazar Gracián para hacernos ver la importancia de esas capacidades"

José Manuel Núñez

Director General
Ecovidrio

"Como magníficamente se pone de manifiesto en este libro, los principios de reflexión y prudencia de Baltasar Gracián (XVII) son, por sorprendente que parezca, más relevantes y necesarios que nunca en el mundo empresarial actual"

João Penedo

Consejero Delegado
OTIS Iberia, África y Medio Oriente

"El trabajo de pesquisa de Antonio nos releva lecciones preciosas de la historia, con Baltazar Garcia. Metiendo en contexto con ejemplos de la actualidad, nos hace descubrir con relevancia las enseñanzas de este pensador ilustre"

Javier Rodríguez Soler

Head of CIB & Sustainability
BBVA

"Este libro invita a redescubrir la prudencia como una virtud estratégica del liderazgo. Con la agudeza de Gracián como guía, nos muestra que liderar con inteligencia es también saber esperar, escuchar y actuar con intención"

Antonio Cendrero Querol

Managing Director
Arriva

"Este breve libro, claro y conciso, recupera enseñanzas atemporales totalmente aplicables al mundo empresarial actual y nos recuerda algo muy importante: nadie debería comprobar la profundidad del río con ambos pies"

Andrés Romero Peña

Consejero Director General
SANTALUCÍA

"Una obra atemporal que sirve de referencia en un mundo complejo a quienes buscan liderar con prudencia y acierto, inspirada en el pensamiento de Baltasar Gracián y su dominio de otro gran arte: la discreción"

Pedro de Bernardo

Director General
Grupo Logista Iberia y Polonia

"En libro de Antonio Núñez se nos recuerda que el liderazgo eficaz no solo requiere inteligencia, sino también discreción. En un entorno empresarial con más incertidumbre, las enseñanzas de Baltasar Gracián siguen siendo una guía para decidir con sabiduría, actuar con oportunidad y liderar con visión estratégica"

Guillermo Moya García

CEO
HTGROUP Wealth

"La sociedad contemporánea se caracteriza por relaciones cambiantes e inestables; este libro nos invita a combatir la desorientación recuperando a uno de nuestros clásicos y anclándonos en la virtud cardinal de la prudencia"

Victor Martínez Rodríguez

CEO
Megasa

"La "espera" cuando es activa, te permite aprovechar las oportunidades del mercado y los errores del competidor. No "hacer de más" cuando no toca es la diferencia entre el éxito y la ruina; luego tengamos paciencia"

INDICE

Prólogo	06
1. La sabiduría de Baltasar Gracián	07
2. Conocer y conocerse	10
3. El tesoro del tiempo	13
4. Aprender de los fracasos	15
5. Autenticidad y sabiduría	18
6. Elegir bien las batallas	21
7. Construyendo relaciones sostenibles basadas en la confianza	23
8. La prudencia en la comunicación y el silencio	25
9. La importancia de la humildad en un liderazgo prudente	27
Artículos publicados en Expansión	29
Epílogo	39

PRÓLOGO

En un mundo donde el liderazgo se enfrenta a retos cada vez más complejos, el arte de la prudencia se erige como un faro de sabiduría. Baltasar Gracián, el gran pensador y jesuita del Siglo de Oro español, nos legó en su “Oráculo manual y arte de la prudencia”, una obra de extraordinaria relevancia para quienes deben tomar decisiones en entornos de incertidumbre y cambio constante. La aplicación de sus enseñanzas al liderazgo contemporáneo es una tarea fascinante y, a la vez, sumamente útil para aquellos que aspiran a dirigir con sabiduría y acierto.

Antonio Núñez, con su profunda experiencia en liderazgo y su conocimiento del mundo empresarial, nos ofrece en “El valor de la prudencia. Lecciones de liderazgo de Baltasar Gracián” una reflexión magistral sobre cómo la validez de las máximas del ilustre jesuita se mantiene incólume a pesar de transcurso de los siglos. A través de un análisis minucioso a la par que perspicaz, nos revela cómo la prudencia es una virtud esencial para los líderes, permitiéndoles no solo anticiparse a los desafíos, sino también actuar con discernimiento, humildad y eficacia desde un trasfondo moral nutrido por grandes fuentes de la civilización occidental.

El libro que el lector tiene en sus manos parte de una premisa fundamental: el liderazgo eficaz no se mide sólo por los resultados inmediatos, sino por la capacidad de construir un legado duradero basado en la inteligencia, la auctoritas y la mesura. En

este sentido, Antonio Núñez nos invita a redescubrir la obra de Gracián desde una perspectiva práctica, explorando sus aplicaciones en la gestión empresarial, la toma de decisiones y la dirección de equipos.

Cada capítulo nos acerca a una faceta clave de la prudencia en el liderazgo, ilustrada con ejemplos de figuras contemporáneas que han sabido encarnar estos principios en su trayectoria profesional. Desde la importancia del autoconocimiento hasta la gestión del tiempo, pasando por la capacidad de aprender del fracaso y la necesidad de construir relaciones sólidas, este libro nos ofrece un compendio de herramientas claves para liderar con ética y eficacia.

Vivimos en una era de constantes transformaciones, donde la información fluye a un ritmo vertiginoso y las decisiones deben tomarse con rapidez. En este contexto, la prudencia es una virtud de capital importancia para garantizar la sostenibilidad del liderazgo y la resiliencia de las organizaciones. Como bien señaló Gracián: “Obrar con prudencia es el más alto grado de la sabiduría humana”.

Invito al lector a sumergirse en esta obra con la mente abierta y el espíritu reflexivo. Descubrirá que las enseñanzas de Baltasar Gracián, reinterpretadas por Antonio Núñez, no sólo son un referente para la alta dirección, sino también una fuente de inspiración para todos aquellos que aspiran a liderar con sabiduría y humanidad.

1. LA SABIDURÍA DE BALTASAR GRACIÁN

Claves para un liderazgo prudente

En el complejo escenario empresarial actual la búsqueda de estrategias que impulsen el éxito y la efectividad en el liderazgo se ha convertido en una prioridad para ejecutivos y directivos de todo el mundo.

En este contexto, las enseñanzas atemporales de Baltasar Gracián en su obra “Oráculo manual y arte de la Prudencia” emergen como un faro de sabiduría, ofreciendo una guía de gran valor para aquellos que aspiran a liderar con excelencia en un entorno dinámico y desafiante.

La obra de Gracián, compuesta por aforismos y reflexiones sobre la prudencia y el buen juicio, es una fuente inagotable de enseñanzas que pueden aplicarse con éxito en el mundo empresarial. A lo largo de esta serie de nueve artículos, exploraremos algunas de las claves fundamentales que Gracián nos ofrece para ejercer un liderazgo efectivo y ético, así como ejemplos inspiradores de líderes que han sabido llevar estas enseñanzas a la práctica.

1. CONOCER Y CONOCERSE

La piedra angular del liderazgo empresarial

Gracián nos enseña que el verdadero conocimiento no reside únicamente en acumular información, sino en comprender nuestras propias capacidades y limitaciones. La autoconciencia se convierte así en la piedra angular de un liderazgo efectivo. Un líder que se conoce a sí mismo puede dirigir de manera auténtica y persuasiva, maximizando sus fortalezas y mitigando -o reforzando- sus debilidades. Ejemplos como el de Jeff Bezos, fundador de Amazon, quien ha sabido capitalizar su visión y determinación para construir una de las empresas más exitosas del mundo, ilustran cómo el autococonocimiento puede impulsar el éxito empresarial.

2. EL TESORO DEL TIEMPO

En un mundo donde cada minuto cuenta como una valiosa moneda, la sabiduría de Gracián sobre la gestión del tiempo y los recursos cobra una relevancia sin precedentes. La prudencia en la toma de decisiones y la capacidad de priorizar tareas son habilidades críticas para los líderes empresariales. El ejemplo de Tim Cook, CEO de Apple, quien ha sabido administrar con eficiencia el tiempo y los recursos de la empresa para mantenerla en la vanguardia de la innovación, demuestra cómo el arte de la prudencia puede conducir al éxito sostenible.

3. APRENDER DE LOS FRACASOS

Baltasar Gracián nos muestra que el fracaso no es el fin del camino, sino una oportunidad invaluable para aprender y crecer. Los líderes empresariales deben ser capaces de convertir los reveses en lecciones de éxito, utilizando cada experiencia como una oportunidad para adquirir conocimientos útiles. Elon Musk, CEO de Tesla y SpaceX, ha enfrentado numerosos fracasos en su camino hacia el éxito, pero ha sabido aprender de ellos para seguir adelante con determinación, ejemplifican cómo la sabiduría empresarial puede surgir de los momentos más difíciles.

4. AUTENTICIDAD Y SABIDURÍA

Actualmente la transparencia y la autenticidad son cada vez más valoradas, los líderes deben cultivar una actitud de honestidad y sinceridad en todas sus interacciones. La prudencia en la comunicación y la capacidad de escuchar activamente son habilidades esenciales para construir relaciones sólidas y duraderas basadas en la confianza. En este contexto Satya Nadella, CEO de Microsoft, ha transformado la cultura corporativa de la empresa fomentando la humildad y la colaboración entre sus empleados, ilustran cómo la autenticidad y la sabiduría pueden impulsar el éxito empresarial.

5. ELEGIR BIEN LAS BATALLAS

En nuestro entorno empresarial caracterizado por la competencia feroz y los desafíos constantes, los líderes debemos ser capaces de discernir cuándo, dónde y cómo librar batallas. La prudencia en la toma de decisiones y la capacidad de focalizar son habilidades críticas para enfrentar los desafíos del liderazgo empresarial. Ejemplos como el de Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo, quien priorizó la innovación y la sostenibilidad a largo plazo sobre los beneficios a corto plazo, demuestran cómo la sabiduría empresarial puede guiar a los líderes hacia el progreso en un entorno empresarial cada vez más complejo.

6. CONSTRUYENDO RELACIONES

Nos movemos en un entorno cada vez más interconectado donde la creación y el mantenimiento de relaciones efectivas se han convertido en una habilidad crítica para los líderes empresariales. La prudencia en la comunicación y la capacidad de establecer vínculos sólidos con colegas, clientes y otros actores clave en el ecosistema empresarial son habilidades esenciales para el éxito en el liderazgo empresarial. El CEO de General Motors Mary Barra ha sabido establecer relaciones sólidas y fomentar una cultura de colaboración en su empresa, ilustran cómo la construcción de relaciones puede impulsar nuestro desarrollo.

7. LA PRUDENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SILENCIO

A menudo estamos inundados de información y ruido y nuestra capacidad de comunicarnos con prudencia y practicar el arte del silencio se ha convertido en una habilidad crítica para los líderes empresariales. La prudencia en la comunicación implica saber cuándo hablar y cuándo callar, así como ser consciente del impacto de nuestras palabras y acciones en los demás. Ejemplos como el de Jack Ma, fundador de Alibaba, quien ha sabido comunicarse de manera efectiva y concisa para liderar a su empresa hacia el éxito en el mercado global, ilustran cómo la prudencia en la comunicación puede influir en el liderazgo empresarial.

8. LA HUMILDAD

Una base clave del líder

El ego y la autoafirmación a menudo se sobrevaloran. Por ello la humildad emerge como una cualidad fundamental para aquellos que desean dejar una huella perdurable en sus equipos y organizaciones. Es en la modestia, la discreción y la disposición para aprender de los demás donde los verdaderos líderes encuentran la fuerza para impulsar el éxito sostenible en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Gracián nos recuerda con agudeza: “A más elevación, más humildad” y “Si no hubiera necesidad de obrar, se podría pasar por la vida sin dejarse notar.” Esta cita resalta la virtud de la discreción y la modestia. En el contexto empresarial, un líder humilde no busca constantemente destacar, sino que prefiere trabajar en silencio para alcanzar los objetivos del equipo. Un ejemplo notable de esta cualidad se encuentra en Warren Buffett, CEO de Berkshire Hathaway, quien ha construido su imperio financiero no mediante alardes públicos, sino a través de una dedicación incansable y un enfoque discreto en la inversión inteligente.

En resumen, las enseñanzas de Baltasar Gracián en “Oráculo manual y arte de la prudencia” ofrecen una guía de gran valor para los líderes empresariales que buscan alcanzar el éxito en un entorno empresarial cada vez más desafiante. A lo largo de esta serie de artículos, exploraremos cómo estas enseñanzas pueden llevarse a la práctica, y cómo líderes inspiradores de todo el mundo encarnan estas cualidades en su enfoque del liderazgo empresarial.

1. CONOCER Y CONOCERSE

La piedra angular del liderazgo empresarial

“Conocer bien y gobernarse bien es dar en la marca de la sabiduría”.

En el vertiginoso mundo empresarial contemporáneo, donde las decisiones se toman en fracciones de segundo y los cambios son constantes, la figura del líder se erige como un faro en medio de la tormenta. Sin embargo, ¿qué distingue a un líder excepcional de uno meramente competente? La respuesta, según las enseñanzas atemporales de Baltasar Gracián en “El arte de la prudencia”, radica en el conocimiento profundo de uno mismo.

Gracián nos enseña que el verdadero conocimiento no reside únicamente en acumular datos y cifras, sino en comprender nuestras propias capacidades y limitaciones. Como afirma el autor en una de sus citas más emblemáticas, “El verdadero conocimiento no está en saber, sino en saber lo que se puede”. Este principio encuentra eco en el mundo empresarial, donde los líderes deben entender no sólo las complejidades del mercado y la competencia, sino también su propio estilo de liderazgo y sus puntos fuertes y débiles.

La autoconciencia -considerado uno de los pilares del liderazgo jesuítico¹-, por tanto, se convierte en la piedra angular del liderazgo efectivo. Conocerse a uno mismo, como proclama Gracián, es el punto de partida de toda nuestra labor de gobierno. Solo cuando un líder comprende sus propias motivaciones, valores y habilidades puede dirigir de manera auténtica y persuasiva. En palabras del autor, “Conócete a ti mismo para hacer lo que debes”. Dicha máxima hunde sus raíces en el pensamiento clásico del que se nutre Gracián -nosce te ipsum, conócete a ti mismo, reza el frontispicio del Oráculo de Delfos- pero también refleja una reflexión presente en otras civilizaciones -según Confucio, “saber que se sabe lo que se sabe, y saber que no se sabe lo que no se sabe: he aquí la verdadera ciencia”-.

Este enfoque hacia el autoconocimiento implica mucho más que una simple introspección. Conocerse a uno mismo implica aceptar tanto las fortalezas como las debilidades y estar dispuesto a trabajar en ellas de manera continua. Como bien dice Gracián, “Quien más se conoce, mejor sabe su capacidad”. Un líder consciente de sus limitaciones puede compensarlas mediante la delegación inteligente y el fortalecimiento de su equipo con perfiles complementarios y que le puedan “retar” de forma constructiva.

Pero el conocimiento propio va más allá de las habilidades técnicas o los conocimientos específicos del negocio. Según Gracián, “El conocimiento propio es el más importante; los demás conocimientos son accesorios”. Este principio se refleja en líderes empresariales

¹Vid. Lowney, Chris. *El liderazgo de los jesuitas*. Verticales, 2008-.

de renombre mundial, como Sheryl Sandberg, COO de Facebook, quien ha destacado la importancia de la inteligencia emocional y la empatía en el liderazgo efectivo. También está presente en el pensamiento de figuras políticas históricas, como Jacques Delors, uno de los Presidentes de la Comisión Europea más importantes de la historia, para el que la educación es un “tesoro que yace en el interior de uno”.

Sin embargo, el exceso de confianza puede ser tan peligroso como la ignorancia. Gracián advierte que “Es peligroso saber más de lo que conviene”. Los líderes que sobreestiman sus habilidades o se niegan a reconocer sus limitaciones corren el riesgo de alienar a su equipo y socavar su propia autoridad. La humildad, por tanto, se convierte en una virtud indispensable en el liderazgo. La psicología de la sobreconfianza nos indica que, por lo general, existe una tendencia innata en los seres humanos a sobrevalorar sus capacidades para acometer una determinada tarea; conviene tenerlo siempre presente a la hora de realizar estimaciones.

En el contexto empresarial globalizado de hoy en día, donde la diversidad y la multiculturalidad son la norma, el conocimiento de sí mismo -y del valor añadido que uno puede aportar- adquiere una relevancia aún mayor. Como señala Gracián, “Es más el conocimiento de sí que el de todas las cosas”. Los líderes que comprenden su propio sesgo cultural y están abiertos a nuevas perspectivas con una curiosidad apasionada son capaces de liderar equipos diversos de manera más efectiva.

“Conócete a ti mismo para hacer lo que debes.” En estas palabras, Gracián nos insta a la acción. La autoconciencia no es un ejercicio pasivo; es un mandato activo. Un líder debe gobernarse a sí mismo con destreza. ¿Cuáles son tus límites? ¿Dónde reside tu potencial? La respuesta a estas preguntas es la brújula que guía decisiones y estrategias. Conocer bien y gobernarse bien es la marca de la sabiduría. No se trata solo de dirigir equipos, sino de liderarse a uno mismo con maestría.

“Quien más se conoce, mejor sabe su capacidad.” Aquí encontramos una paradoja fascinante. El conocimiento propio no es un lujo, sino una necesidad. Solo quien se sumerge en su interior puede evaluar sus habilidades con precisión. Pero ¿dónde reside el equilibrio? *“Es peligroso saber más de lo que conviene.”* Gracián nos advierte sobre los excesos. Un líder debe conocerse lo suficiente para ser eficaz, pero no tanto como para caer en la arrogancia. La autoconciencia es una danza sutil entre la confianza y la humildad.

La autoconciencia también se manifiesta en la capacidad de comunicarse de manera clara y efectiva. Gracián nos recuerda que “Más cuesta hacerse entender que el saber”. Un líder que conoce su propio estilo de comunicación y comprende cómo sus palabras y

²Vid. Delors, Jacques. Learning: The Treasure Within, Report to UNESCO of the International Commission. UNESCO, 1998.

acciones son percibidas por otros puede evitar malentendidos y conflictos innecesarios. La comunicación eficaz y la semiótica deben ser ejes de actuación a la hora de ejercer el liderazgo.

Gracián nos enseña que “El conocimiento de sí mismo es la base del verdadero progreso”. En un mundo empresarial en constante evolución, donde la gestión del cambio y la adaptabilidad son clave para el éxito, los líderes que se conocen a sí mismos están mejor preparados para enfrentar los desafíos que se les presentan.

En conclusión, el liderazgo efectivo comienza con el conocimiento profundo de uno mismo. Solo cuando los líderes comprenden sus propias fortalezas, debilidades y sesgos pueden dirigir de manera auténtica, persuasiva y empática. En palabras de Gracián, “Conocer bien y gobernarse bien es dar en la marca de la sabiduría”.

Para ilustrar la aplicación práctica de estos principios en un contexto global, examinemos brevemente dos ejemplos destacados de liderazgo.

Aunque no es una figura empresarial en el sentido tradicional, Jacinda Ardern, la primera ministra de Nueva Zelanda, ha demostrado un liderazgo ejemplar en momentos de crisis. Su enfoque empático y comunicación transparente durante la pandemia de COVID-19 ha sido ampliamente elogiado, lo que ha contribuido a la respuesta efectiva de su gobierno a la crisis y al bienestar general de su país.

En conclusión, el conocimiento de uno mismo es el cimiento sobre el cual se construye el liderazgo empresarial efectivo. Al seguir las enseñanzas atemporales de Gracián y aprender de ejemplos inspiradores de liderazgo a nivel mundial, los líderes pueden cultivar una comprensión profunda de sí mismos y guiar a sus equipos hacia el éxito en un mundo empresarial en constante cambio.

2. EL TESORO DEL TIEMPO

“No hay mayor necesidad que la precipitación”

En el vertiginoso escenario empresarial actual, donde cada minuto cuenta como una valiosa moneda, la sabiduría de Baltasar Gracián resuena con fuerza, recordándonos la importancia fundamental de la prudencia, la reflexión y la paciencia en la gestión del tiempo y los recursos. Su célebre máxima “El que mucho abarca, poco aprieta” se erige como faro guía para los líderes empresariales, invitándonos a reflexionar sobre la calidad en nuestras acciones y decisiones.

La historia empresarial está llena de ejemplos que ilustran la importancia de esta lección. Por ejemplo, consideremos a Satya Nadella, CEO de Microsoft. Cuando asumió el cargo, en lugar de tratar de abarcar todas las áreas posibles de la industria tecnológica, se enfocó en renovar la cultura corporativa y en áreas de negocio específicas, lo que condujo a un resurgimiento de la empresa.

“Antes un grano de prudencia que un quintal de ingenio”, nos enseña que la cautela y la reflexión son más valiosas que la mera astucia o ingenio. En el vertiginoso mundo actual, donde la innovación y la creatividad son celebradas, la prudencia en la toma de decisiones es esencial. Ejemplos como el de Mary Barra, CEO de General Motors, quien priorizó la seguridad del consumidor sobre los beneficios a corto plazo al enfrentarse a un escándalo de seguridad, demuestran cómo la prudencia puede conducir a un liderazgo empresarial sólido y ético.

“Siempre hay tiempo para todo”, nos recuerda que, con una gestión efectiva del tiempo, podemos abordar todas nuestras responsabilidades y metas de manera adecuada. En el liderazgo empresarial, la capacidad de priorizar y asignar tiempo a las tareas más importantes es crucial para alcanzar el éxito. Viene a mi recuerdo el ejemplo de Sheryl Sandberg, COO de Facebook, quien equilibra su papel de liderazgo en una de las empresas más grandes del mundo con su compromiso con la familia y la igualdad, ilustran cómo una gestión eficiente del tiempo puede conducir al éxito en múltiples aspectos de la vida. El ejemplo de Mario Draghi, ex Presidente del Banco Central Europeo, también ilustra la importancia capital de gestionar los tiempos de las decisiones y sus anuncios. El ejemplo de Mario Draghi, ex Presidente del Banco Central Europeo, también ilustra la importancia capital de gestionar los tiempos de las decisiones y sus anuncios: sus declaraciones en 2012 de que haría “que sea necesario” –“whatever it takes... and believe me, it will be enough”- para salvaguardar la integridad y la estabilidad de la eurozona son consideradas un hito en la historia de la comunicación financiera y política.

“El tiempo vence la prisa”, nos recuerda que la paciencia es una virtud en la gestión del

tiempo y los recursos empresariales. En un mundo donde la urgencia y la rapidez son a menudo sobrevaloradas, esta máxima nos insta a tomarnos el tiempo necesario para evaluar las opciones y tomar decisiones informadas. Un líder sabio reconoce la importancia de no ceder ante la presión de la prisa, sino de mantener la calma y la compostura para abordar los desafíos con claridad y determinación. Ejemplos como el de Tim Cook, CEO de Apple, quien resistió la tentación de lanzar productos de forma apresurada y prefirió mantener la calidad y la innovación, demuestran cómo la paciencia puede ser clave para el éxito a largo plazo.

“No hay mayor necesidad que la precipitación”, nos advierte sobre los peligros de actuar impulsivamente sin una adecuada reflexión. En momentos de crisis o presión, la prudencia y la calma son más valiosas que la precipitación. Un líder que actúa con reflexión y cautela está mejor preparado para enfrentar los desafíos y tomar decisiones efectivas que aquel que se deja llevar por impulsos irracionales. Ejemplos como el de Jeff Bezos, CEO de Amazon, quien resistió la presión de expandir rápidamente la empresa en sus primeros años y se centró en construir una base sólida, demuestran cómo la prudencia puede conducir al éxito a largo plazo.

“No quieras adelantar acontecimientos”, nos recuerda la importancia de vivir en el presente y no precipitarnos hacia el futuro. En el liderazgo empresarial, es esencial no adelantarse a los acontecimientos, sino enfocarse en las tareas y desafíos actuales con prudencia y determinación. La clave radica en cultivar una mentalidad de presente consciente y acción deliberada. Ejemplos como el de Jack Ma, fundador de Alibaba, quien se centró en construir una empresa exitosa paso a paso en lugar de preocuparse por el futuro incierto, ilustran cómo vivir en el presente puede ser clave para el éxito empresarial a largo plazo.

En la gestión empresarial, la prudencia en la administración del tiempo y los recursos es fundamental. Es preferible ser prudente y cuidadoso en la toma de decisiones, incluso si ello implica renunciar a ideas ingeniosas pero arriesgadas que podrían comprometer la estabilidad o la sostenibilidad de la empresa. La paciencia en la toma de decisiones es esencial para un liderazgo efectivo. Tomar decisiones apresuradas puede conducir a errores costosos. La reflexión y la evaluación cuidadosa son fundamentales para garantizar que las decisiones sean informadas y estratégicas. Para Gracián, para que las cosas salgan bien, lo que se requiere, además de capacidad, es la acertada elección de fines, medios y de ocasión.

En resumen, las enseñanzas de Gracián sobre el valor del tiempo resuenan poderosamente en nuestro mundo empresarial actual. La prudencia, la reflexión y la paciencia son fundamentales para un liderazgo efectivo y una gestión exitosa del tiempo y los recursos. En lugar de sucumbir ante la prisa y la urgencia, los líderes sabios reconocen la importancia de actuar con cautela y determinación en la búsqueda del verdadero logro empresarial.

3. APRENDER DE LOS FRACASOS

El arte de la sabiduría empresarial

"No se llega a ser sabio por mucho saber, sino por el uso que se hace de él"

En el mundo frenético de los negocios, una mala decisión puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Sin embargo, ante la inevitabilidad de los fracasos, se revela una verdad fundamental: el fracaso no es el fin del camino, sino una oportunidad inestimable para aprender y crecer. Como bien señaló Baltasar Gracián en su obra magistral "Oráculo manual y arte de la prudencia", "No es más sabio el que sabe muchas cosas, sino el que sabe cosas útiles". En este artículo, profundizaremos en la importancia de aprender de los fracasos y de adquirir conocimientos útiles para el liderazgo empresarial, inspirándonos en las enseñanzas de Gracián y destacando algunos ejemplos de líderes empresariales que han sabido convertir los reveses en lecciones de éxito.

LA SABIDURÍA PRÁCTICA SOBRE EL CONOCIMIENTO ACUMULATIVO

En un mundo saturado de información, es fácil caer en la trampa de creer que el valor radica en la cantidad de conocimiento que uno posee. Sin embargo, como nos enseña Gracián, "Más cuesta hacerse entender que el saber". Esta máxima nos invita a reflexionar sobre la importancia de la aplicación práctica del conocimiento sobre la mera acumulación de datos.

Tomemos el ejemplo de Marie Curie, la renombrada científica que descubrió el radio y el polonio. A lo largo de su carrera, Curie enfrentó numerosos desafíos y fracasos en su búsqueda de la comprensión de los elementos radioactivos. Sin embargo, cada fracaso la llevó un paso más cerca de sus descubrimientos revolucionarios. La aplicación práctica de su conocimiento y la perseverancia la convirtieron en una de las científicas más influyentes de la historia.

EL QUE MUCHO ABARCA, POCO APRIETA

"El que mucho abarca, poco aprieta", advierte Gracián. En un mundo donde la multitarea se enaltece como una virtud, esta máxima cobra una relevancia particular en el liderazgo empresarial. Es fácil dispersarse y querer abarcar demasiado, persiguiendo cada nueva idea brillante que surge en el horizonte. Sin embargo, como señala Gracián, el verdadero valor radica en la capacidad de enfocarse en lo que realmente importa y dedicar nuestros recursos y energía a esos objetivos concretos.

Un ejemplo inspirador de este principio en acción es la historia de Mahatma Gandhi, el líder indio que luchó por la independencia de su país mediante la resistencia no violenta. Gandhi dedicó su vida a una causa específica y se negó a ser distraído por otros problemas que surgían en el camino. Su enfoque implacable y su determinación lo convirtieron en un líder admirado y respetado en todo el mundo.

EL USO PRÁCTICO DEL CONOCIMIENTO

“No se llega a ser sabio por mucho saber, sino por el uso que se hace de él”, nos enseña Gracián. Esta cita resalta la importancia de la experiencia personal y la sabiduría práctica en el liderazgo empresarial. Por mucho que se pueda aprender de los libros y de la teoría, es la experiencia directa y la aplicación práctica del conocimiento lo que verdaderamente nos convierte en líderes prudentes, sabios y eficaces. Dicho principio también está presente en el pensamiento de Confucio: “vi, y olvidé; escuché, y recordé; hice, y entendí”.

Un ejemplo que ilustra este principio es la vida de Helen Keller, una figura inspiradora que superó la sordera y la ceguera para convertirse en una destacada autora, activista y oradora. Keller no solo adquirió conocimientos teóricos a través de sus estudios, sino que también los aplicó de manera práctica en su lucha por los derechos de las personas con discapacidad. Su experiencia personal y su determinación la convirtieron en un símbolo de superación y resiliencia. Un ejemplo en diplomacia de este principio fue Sir Crispin Tickell, Representante Permanente del Reino Unido ante Naciones Unidas y prestigioso académico en el ámbito de historia de la geografía; Sir Crispin Tickle puso sus conocimientos al servicio de Naciones Unidas y de la creación del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático.

EL VERDADERO CONOCIMIENTO Y LA SABIDURÍA PERSONAL

“El verdadero conocimiento no está en saber, sino en saber lo que se puede”, nos recuerda Gracián. Esta cita destaca la importancia de la adaptabilidad y la comprensión de nuestras propias capacidades y limitaciones en el liderazgo empresarial.

Un ejemplo que ilustra este principio es la historia de Ernest Shackleton, el legendario explorador polar. Shackleton lideró expediciones al Polo Sur enfrentando desafíos extremos y condiciones adversas. A pesar de los obstáculos, Shackleton demostró una profunda comprensión de sus propias habilidades y las de su equipo, lo que le permitió tomar decisiones informadas y mantener la moral alta en situaciones desesperadas.

CONCLUSIÓN

Convertir los fracasos en oportunidades de crecimiento

Churchill nos regalaba que el “éxito consiste en aprender de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”. En conclusión, aprender de los fracasos y adquirir conocimientos útiles son pilares fundamentales del liderazgo empresarial efectivo. Como nos enseña Gracián, la verdadera sabiduría reside en la capacidad de aplicar el conocimiento en situaciones concretas y aprender -y valerse- de las experiencias, incluso de los fracasos.

4. AUTENTICIDAD Y SABIDURÍA

Claves del liderazgo empresarial

"No ser más de lo que se aparenta ni aparentar más de lo que se es"

En el entorno actual del liderazgo empresarial, donde las decisiones estratégicas y la gestión de equipos son moneda corriente, dos cualidades se destacan como pilares fundamentales: la autenticidad y la sabiduría. Inspirados en las enseñanzas de Baltasar Gracián y su obra "Oráculo manual y arte de la Prudencia", exploraremos cómo estas virtudes pueden moldear el camino hacia el éxito empresarial, incluso más allá de nuestras fronteras.

Gracián nos enseña que el misterio otorga un aura de veneración. "Ponle misterio a todo, el misterio causa veneración", nos dice. Esta máxima puede aplicarse al liderazgo, donde la capacidad de mantener cierto nivel de ambigüedad puede suscitar admiración y respeto entre los colaboradores y competidores por igual. Un líder sagaz no revela todas sus cartas de inmediato; en cambio, sabe dosificar la información para generar impacto y mantener el interés de quienes lo rodean.

La prudencia, como nos recuerda Gracián, sugiere no ser explícito en nuestras acciones y palabras. "Cuando expliques tus cosas, no seas explícito, para que no expongas tus pensamientos", nos aconseja. Esto implica que la autenticidad no siempre está ligada a la transparencia absoluta. Un líder sabio comprende que algunas verdades deben ser guardadas con cuidado, y que revelar todo de manera indiscriminada puede ser contraproducente. El arte de dosificar la información y comunicarse de manera estratégica es fundamental en el liderazgo empresarial.

El silencio, nos dice Gracián, es el santuario del Arte de la Prudencia. En un mundo donde el ruido y la constante comunicación digital son omnipresentes, la capacidad de callar y escuchar adquiere un valor incalculable. Los líderes auténticos no temen el silencio; al contrario, lo utilizan como una herramienta poderosa para reflexionar, meditar y tomar decisiones fundamentadas. El silencio no es vacío, sino el espacio donde germinan las ideas más brillantes y las estrategias más efectivas.

Podemos considerar a Indra Nooyi, ex-CEO de PepsiCo. Nooyi siempre fue auténtica en su liderazgo, mostrando su pasión por la diversidad, la sostenibilidad y la innovación. Su enfoque en la autenticidad y la prudencia la convirtió en una figura influyente en el mundo empresarial global.

La coherencia entre la imagen pública y la esencia personal es otro aspecto crucial de la autenticidad en el liderazgo. "No ser más de lo que se aparenta ni aparentar más de lo

que se es”, nos enseña Gracián. Esta máxima resuena en el mundo empresarial, donde la autenticidad se traduce en coherencia entre las palabras y las acciones, entre la visión proyectada y la realidad tangible. Los líderes auténticos son genuinos en su forma de ser y actuar, lo que les otorga credibilidad y confianza tanto dentro como fuera de la organización. Se considera a líderes auténticos aquellos que “dicen lo que piensan”, “piensan lo que dicen”, y actúan en consonancia, dando coherencia al triángulo pensamiento-lenguaje-acción.

La sencillez y la humildad también son rasgos asociados a la autenticidad y la sabiduría. “Más vale una rebanada de pan con amor que un cordero con desdén”, nos recuerda Gracián. Esta metáfora nos invita a valorar las relaciones genuinas y profundas por encima de las apariencias ostentosas. Un líder sabio comprende que el verdadero valor reside en las conexiones humanas, en el afecto y el respeto mutuo, más que en el brillo superficial de los logros materiales. La calidad profesional debe ir unida a la calidad humana.

Finalmente, la capacidad de disimular estratégicamente es una habilidad que Gracián exalta en su obra. “El que no sabe disimular, no sabe reinar”, nos dice. Esta sentencia nos recuerda que la autenticidad no implica ser ingenuo o transparente en exceso. En el mundo empresarial, donde la competencia es feroz y las decisiones estratégicas pueden ser determinantes, la prudencia y la discreción son virtudes indispensables. Saber cuándo y cómo ocultar ciertas intenciones puede ser la clave para alcanzar los objetivos deseados sin despertar resistencias ni levantar sospechas o reacciones en contra.

En el contexto internacional, podemos encontrar ejemplos destacados de líderes empresariales que encarnan estas virtudes. Por ejemplo, Jack Ma, el fundador de Alibaba Group, ha sido reconocido por su autenticidad y sabiduría en la toma de decisiones estratégicas que han llevado a su empresa a convertirse en un gigante del comercio electrónico a nivel mundial. Su enfoque visionario y su capacidad para comunicar una visión inspiradora han sido fundamentales en el éxito de Alibaba.

Otro ejemplo notable es el de Mary Barra, la CEO de General Motors. Barra ha demostrado una autenticidad excepcional al liderar la transformación de una de las compañías más icónicas del mundo. Su enfoque centrado en el cliente, combinado con una comunicación clara y transparente, ha ganado el respeto tanto de empleados como de inversores, consolidando su reputación como una líder visionaria y pragmática.

Fuera del ámbito empresarial, podemos encontrar ejemplos de autenticidad y sabiduría en líderes de otros campos. Por ejemplo, el ex presidente de Estados Unidos, Barack Obama, ha sido elogiado por su capacidad para inspirar y unir a las personas a través de su autenticidad y empatía. Su habilidad para comunicarse de manera clara, inspiradora y persuasiva, así como su enfoque pragmático en la toma de decisiones, lo han convertido

en un referente global en materia de liderazgo y comunicación.

En el mundo del deporte, figuras como Serena Williams han destacado no solo por su talento excepcional, sino también por su autenticidad y determinación. Williams ha enfrentado numerosos desafíos a lo largo de su carrera, pero siempre ha mantenido una actitud positiva y resiliente, inspirando a millones de personas en todo el mundo. Pienso que lo mismo se podría decir de Rafael Nadal, ejemplo que quizás podrías usar también -o en vez de Williams-.

En resumen, la autenticidad y la sabiduría son dos pilares fundamentales del liderazgo, tanto en el ámbito empresarial como en otros campos de la vida. Estas virtudes trascienden fronteras y culturas, y son esenciales para construir organizaciones sólidas y sostenibles en un mundo cada vez más complejo y cambiante. Los líderes que cultivan la autenticidad y la sabiduría no solo inspiran a sus equipos y colaboradores, sino que también dejan una huella perdurable en el mundo, impulsando el progreso y la innovación en todos los rincones del planeta.

5. ELEGIR BIEN LAS BATALLAS

“El sabio puede cambiar de opinión, el necio nunca.”

En el competitivo escenario empresarial actual, la capacidad para discernir cuándo y dónde librar batallas se erige como una habilidad crítica para los líderes. Este concepto, arraigado en las enseñanzas atemporales de Baltasar Gracián en “Oráculo manual y arte de la Prudencia”, resuena profundamente en nuestro mundo empresarial, donde cada movimiento estratégico puede definir el rumbo de una organización. En este artículo, exploraremos cómo los principios de Gracián pueden iluminar el camino hacia el éxito empresarial, y cómo figuras influyentes tanto en el ámbito empresarial como en otros sectores encarnan estas enseñanzas.

Gracián nos advierte con perspicacia: “El sabio puede cambiar de opinión, el necio nunca.” Esta máxima resalta la importancia de la flexibilidad, la adaptabilidad y la humildad en la toma de decisiones empresariales. Un líder sabio comprende que el mundo empresarial es dinámico y está en constante cambio, por lo que está dispuesto a ajustar su rumbo y estrategia según las circunstancias cambiantes. Un ejemplo destacado es el de Satya Nadella, CEO de Microsoft, quien transformó la empresa centrándola en la nube y los servicios de suscripción, demostrando una habilidad excepcional para adaptarse a las demandas del mercado.

“Mucho cuenta en el juego saberse dejar ganar”, nos recuerda Gracián. Esta afirmación resalta la importancia de elegir cuidadosamente las batallas en el mundo empresarial. No todas las disputas merecen el mismo nivel de atención y recursos; a veces, ceder en ciertos aspectos puede ser una estrategia sabia para preservar la armonía o concentrar los esfuerzos en objetivos más importantes y estratégicos. Un ejemplo de esta filosofía es el enfoque de Jeff Weiner, ex CEO de LinkedIn, quien priorizó la cultura organizacional y el bienestar de los empleados sobre las métricas de crecimiento a corto plazo, construyendo así una empresa sostenible a largo plazo.

“El que sabe esperar, sabe vencer”, nos enseña Gracián. Esta cita subraya la importancia de la paciencia y la prudencia en la estrategia empresarial. En un mundo donde la gratificación instantánea es la norma, los líderes prudentes comprenden que algunas victorias requieren tiempo y paciencia estratégica para materializarse. Un ejemplo notable es el de Reed Hastings, co-fundador y CEO de Netflix, quien tuvo la visión de transformar la empresa de un servicio de alquiler de DVD a un gigante del streaming, sabiendo que el éxito no llegaría de la noche a la mañana.

“Es mucha astucia saber retardar el saber”, nos advierte Gracián. Esta máxima nos insta a reflexionar sobre la importancia de la discreción y la reserva en la comunicación empre-

sarial. Revelar información estratégica de manera prematura puede comprometer la posición de una empresa en el mercado. Elon Musk, CEO de Tesla y SpaceX, personifica esta lección al mantener en secreto muchos de sus proyectos hasta que están listos para ser lanzados, generando así un efecto sorpresa en la industria. Apple también aplica este principio. También se sigue esta lógica en negociaciones diplomáticas, debiéndose extremar la prudencia hasta que todo el paquete negociador haya quedado resuelto; ello queda reflejado en la máxima diplomática “nothing is agreed until everything is agreed”. La negociación del presupuesto multianual de la UE -el llamado “Marco Financiero Plurianual”- ha seguido históricamente este principio de prudencia hasta el final del acuerdo.

“Sorprender es vencer a medias”, nos recuerda Gracián. Esta cita resalta la importancia de la anticipación y la preparación en el liderazgo empresarial. Un líder astuto sabe anticipar los movimientos de la competencia y estar preparado para enfrentar cualquier eventualidad. Angela Merkel, que fue Canciller de Alemania, ha demostrado esta habilidad al enfrentar crisis económicas y políticas con determinación y resolución, tomando decisiones anticipadas que han asegurado la estabilidad del país. El Secretario de Estado de EEUU, James Baker, sintetizaba este principio con sus célebres “5 ps”: Prior Preparation Prevents Poor Performance.

“El que no se adapta, no sobrevive”, destaca Gracián. Esta sentencia resalta la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en el mundo empresarial. En un entorno caracterizado por la rápida evolución tecnológica y los cambios en las preferencias del consumidor, las empresas y los líderes que se aferran al status quo corren el riesgo de quedar obsoletos. Un ejemplo es el de Blockbuster, que fracasó al no adaptarse al cambio hacia el streaming de contenido.

“Aprender del enemigo”, nos insta Gracián. Esta cita resalta la importancia de la observación y el aprendizaje constante en el liderazgo empresarial. La competencia puede ofrecer lecciones valiosas sobre estrategias efectivas y debilidades a evitar. Steve Jobs, cofundador de Apple, aprendió del enfoque centrado en el diseño de Braun, una empresa alemana de electrodomésticos, para transformar Apple en una marca reconocida por su estética y funcionalidad.

En conclusión, las enseñanzas de Baltasar Gracián en “Oráculo manual y arte de la prudencia” ofrecen valiosas lecciones para los líderes empresariales sobre cómo elegir sabiamente las batallas, adaptarse a las circunstancias cambiantes, anticipar los movimientos de la competencia y aprender de las experiencias tanto propias como ajenas. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la prudencia y la astucia son cualidades esenciales para alcanzar el éxito y mantener una ventaja competitiva sostenible. Los ejemplos de liderazgo empresarial mencionados son solo una muestra de cómo estos principios pueden aplicarse en la práctica, ilustrando la importancia de elegir sabiamente las batallas en el camino hacia el éxito empresarial.

6. CONSTRUYENDO RELACIONES SOSTENIBLES BASADAS EN LA CONFIANZA

“El que tiene buenos amigos, no necesita espejos”

En el escenario empresarial contemporáneo, la creación, el fortalecimiento y el mantenimiento sostenible de relaciones efectivas basadas en la confianza se alzan como pilares fundamentales del liderazgo empresarial. Esta premisa, arraigada en las enseñanzas de Baltasar Gracián en “*Oráculo manual y arte de la prudencia*”, adquiere una relevancia aún mayor en un entorno empresarial caracterizado por la interconexión global y una incertidumbre y competitividad sin precedentes. En este artículo, nos adentraremos en el arte de construir unas relaciones sólidas y duraderas, aprovechando las citas más significativas de Gracián y algunos ejemplos inspiradores de líderes tanto empresariales como de otros ámbitos.

Gracián nos advierte con agudeza: “El que no sabe tratar con las personas, que no trate con ellas.” Esta cita resalta la importancia crítica de las habilidades interpersonales en el liderazgo empresarial. Un líder efectivo comprende la importancia de entender y comunicarse de manera efectiva con su equipo, clientes y otros actores clave en el entorno empresarial. Un ejemplo inspirador es el de Mary Barra, CEO de General Motors, cuya habilidad para establecer relaciones sólidas y fomentar una cultura de colaboración ha sido fundamental para revitalizar la empresa y posicionarla como líder en la industria automotriz.

“El que tiene buenos amigos, no necesita espejos.” Gracián enfatiza aquí el valor de las relaciones sólidas en el éxito profesional. Un líder que cuenta con amigos leales y de confianza en su red de contactos puede obtener retroalimentación honesta y apoyo sin necesidad de buscar validación externa. Un ejemplo destacado es el de Oprah Winfrey, una figura influyente en el ámbito de los medios de comunicación y el entretenimiento, cuya red de amigos cercanos y mentores ha sido fundamental para su éxito y crecimiento personal y profesional. En diplomacia, este principio también es relevante, a pesar de la clásica consideración de que los Estados no tienen amigos, tienen intereses; la literatura académica ha apuntado, en este sentido, que las relaciones interpersonales -por ejemplo, entre Jefes de Estado o de Gobierno- pueden contribuir de manera muy significativa al impulso de las relaciones interestatales. Un clásico ejemplo de ello es la relación entre Konrad Adenauer y Charles De Gaulle, clave para impulsar las relaciones bilaterales francoalemanas, pero también las Comunidades Europeas.

“No confíes en el amigo que no ha tenido un enemigo.” Esta cita nos insta a reconocer que las relaciones auténticas se fortalecen a través de las experiencias compartidas, incluidos los desafíos y conflictos. Un líder que ha enfrentado adversidades con amigos

y colegas demuestra su capacidad para manejar relaciones sólidas incluso en momentos difíciles. Un ejemplo inspirador es el de Nelson Mandela, quien, tras haber sido encarcelado durante 27 años, logró forjar relaciones de reconciliación con sus antiguos enemigos políticos para establecer una transición pacífica en Sudáfrica.

“Muéstrate y no te muestres.” Gracián nos enseña aquí la importancia de manejar cuidadosamente la imagen pública. Un líder eficaz sabe cuándo y cómo presentarse ante los demás, mostrando confianza y autenticidad sin caer en la arrogancia o la presunción. Un ejemplo notable es el de Angela Merkel, que fue Canciller de Alemania, cuya capacidad para comunicarse de manera clara y directa ha sido fundamental para su liderazgo en la política europea y global. Un ejemplo más controvertido es el de Emmanuel Macron, Presidente de la República francesa, conocido como encarnación de la “Presidencia jupiterina” -*Presidence jupiterrienne*-, que da los impulsos necesarios a la acción gubernamental, al tiempo que, supuestamente, mantiene distancias del ajetreo político y de las escaramuzas entre grupos parlamentarios.

“Una amistad fundada en el negocio es mejor que un negocio fundado en la amistad”, nos recuerda Gracián. Esta cita resalta la importancia de separar las relaciones personales de las relaciones comerciales en el mundo empresarial. Un líder prudente entiende que las amistades pueden enriquecer el ambiente laboral, pero debe establecer límites claros para evitar conflictos de interés y mantener la integridad profesional. Un ejemplo notable es el de Mark Zuckerberg, CEO de Facebook, quien ha mantenido relaciones personales con algunos de los principales líderes tecnológicos del mundo, al tiempo que ha establecido barreras claras entre sus relaciones personales y sus decisiones comerciales.

“Conoce a los demás, pero sobre todo, conócete a ti mismo”, nos enseña Gracián. Como recordábamos en uno de nuestros primeros artículos, esta cita resalta la importancia del autoconocimiento en la construcción de relaciones efectivas. Un líder que comprende sus propias fortalezas, debilidades y motivaciones puede relacionarse de manera más auténtica y empática con los demás, lo que contribuye a establecer conexiones sólidas y significativas. Un ejemplo inspirador es el de Bill Gates, cofundador de Microsoft, quien ha demostrado una profunda comprensión de sí mismo y de los demás en su trabajo filantrópico y su liderazgo empresarial.

Estas citas y ejemplos nos ofrecen valiosas lecciones para los líderes empresariales sobre cómo construir y mantener relaciones efectivas en el mundo de los negocios y más allá. En un entorno empresarial cada vez más interconectado y competitivo, la habilidad para cultivar unas relaciones sólidas -posiblemente como antesala de “alianzas”- puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Al aplicar las enseñanzas de Gracián y aprender de líderes inspiradores en diversos campos, los líderes empresariales pueden fortalecer su capacidad para liderar con efectividad, influencia y autenticidad en un mundo en constante evolución.

7. LA PRUDENCIA EN LA COMUNICACIÓN Y EL SILENCIO

"Hablar poco y bien, o callar mucho mejor"

Nuestra capacidad de comunicarnos con prudencia y practicar el arte del silencio se han convertido en una habilidad fundamental para alcanzar el éxito. Las enseñanzas de Baltasar Gracián en "El Arte de la Prudencia" ofrecen valiosas lecciones para los líderes modernos sobre cómo navegar sabiamente en el mar de la comunicación empresarial. En este artículo, exploraremos cómo estas enseñanzas pueden aplicarse en el contexto empresarial actual, junto con ejemplos inspiradores de liderazgo tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

Gracián nos enseña: "Hablar poco y bien, o callar mucho mejor." Esta máxima resalta la importancia de la comunicación precisa y concisa en el liderazgo empresarial. Los líderes deben ser selectivos en su comunicación, evitando la charla innecesaria y centrándose en mensajes claros y significativos. Un ejemplo destacado es el de Jack Ma, fundador de Alibaba, cuya habilidad para comunicarse de manera efectiva y concisa ha sido fundamental para el éxito de su empresa en el mercado global. La comunicación política también suele ir en esta línea, máxime en el actual entorno digital, en el que los titulares informativos son expresados de manera sintética para su mayor difusión en redes.

El silencio también ocupa un lugar destacado en las enseñanzas de Gracián: "Lo bueno, si breve, dos veces bueno." En el mundo empresarial actual, donde la velocidad y la cantidad de información pueden abrumar, la capacidad de permanecer en silencio y escuchar activamente es una habilidad crucial para los líderes. Ejecutivos como Susan Wojcicki, CEO de YouTube, han demostrado cómo el arte del silencio puede fortalecer la toma de decisiones y fomentar la colaboración en equipos multifuncionales.

Gracián también nos aconseja: "Muchas veces callar es lo más elocuente." Esta máxima resalta la virtud del silencio en la gestión de equipos y en las relaciones interpersonales en el entorno empresarial. Analizando cómo líderes como Tim Cook, CEO de Apple, gestionan el silencio en sus equipos, podemos observar cómo la práctica de escuchar activamente y hablar solo cuando sea necesario puede fortalecer la comunicación y el liderazgo efectivo en entornos empresariales.

La prudencia también se manifiesta en la delegación de responsabilidades, como señala Gracián: "Aunque sepa mucho, calle y sea tenido por hombre de cuenta." Un buen líder no necesita demostrar constantemente su conocimiento. A veces, es más efectivo delegar responsabilidades y permitir que otros brillen en sus roles, creando así un equipo sólido y com-

prometido. Ejemplos como el de Marillyn Hewson, CEO de Lockheed Martin, ilustran cómo la prudencia en la delegación puede impulsar el crecimiento y la innovación en una empresa.

En la negociación empresarial, la sabiduría de Gracián sigue siendo relevante: “Más sabe el loco en su casa que el cuerdo en la ajena.” Entender la perspectiva del otro es fundamental para la persuasión efectiva. En el mundo de los negocios, es importante comprender la perspectiva de los demás y adaptar nuestro mensaje para lograr una comunicación efectiva. Líderes como Angela Ahrendts, ex vicepresidenta senior de Apple, han demostrado cómo la comprensión profunda de su propio terreno les da una ventaja al negociar con otros.

Por último, Gracián nos recuerda: “Vale más saber que haber oído.” En la gestión de conflictos interpersonales, la prudencia en la comunicación es esencial. La resolución de conflictos en el ámbito empresarial requiere más que simplemente escuchar a las partes involucradas. Un líder sabio busca comprender profundamente las raíces del conflicto y encontrar soluciones duraderas que beneficien a todas las partes involucradas. Ejemplos como el de Ginni Rometty, ex CEO de IBM, muestran cómo la sabiduría en la gestión de conflictos puede fortalecer la cultura corporativa y promover la colaboración en equipos diversos.

Además del mundo empresarial, las enseñanzas de Gracián sobre la prudencia en la comunicación y el silencio también pueden aplicarse a otros ámbitos, como la política. Un ejemplo notable es la diplomacia silenciosa practicada por líderes como Angela Merkel, canciller de Alemania, quien ha sabido utilizar el silencio y la prudencia en su comunicación para abordar con éxito desafíos políticos y económicos en la Unión Europea.

En resumen, las enseñanzas de Baltasar Gracián sobre la prudencia en la comunicación y el silencio ofrecen valiosas lecciones para los líderes empresariales en un mundo cada vez más complejo y competitivo. Al aplicar estas máximas en la gestión de equipos y empresas, los líderes pueden fortalecer su capacidad para liderar con efectividad, influencia y autenticidad, asegurando el éxito a largo plazo en un entorno empresarial en constante evolución.

8. LA IMPORTANCIA DE LA HUMILDAD EN UN LIDERAZGO PRUDENTE

"A más elevación, más humildad"

En nuestro entorno la humildad emerge como una cualidad fundamental para aquellos que desean dejar una huella perdurable en sus equipos y organizaciones. Es en la modestia, la discreción y la disposición para aprender de los demás donde los verdaderos líderes encuentran la fuerza para impulsar el éxito sostenible en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Las enseñanzas de Baltasar Gracián en "Oráculo manual y arte de la prudencia" nos ofrecen una hoja de ruta valiosa para cultivar esta virtud y liderar con autenticidad y eficacia.

Gracián nos recuerda: "Si no hubiera necesidad de obrar, se podría pasar por la vida sin dejarse notar." Esta cita resalta la virtud de la discreción y la modestia. En el contexto empresarial, un líder humilde no busca constantemente destacar, sino que prefiere trabajar en silencio para alcanzar los objetivos del equipo. Un ejemplo notable de esta cualidad se encuentra en Warren Buffett, CEO de Berkshire Hathaway, quien ha construido su imperio financiero no mediante alardes públicos, sino a través de una dedicación incansable y un enfoque discreto en la inversión inteligente.

Gracián también nos enseña: "A más elevación, más humildad." Este principio nos recuerda que cuanto más alto sea nuestro puesto o posición, más importante es mantener la humildad. En el liderazgo empresarial, un líder humilde reconoce las contribuciones de los demás y trabaja en colaboración con su equipo para lograr el éxito conjunto. Un ejemplo inspirador de este enfoque es el liderazgo de Satya Nadella, CEO de Microsoft, quien ha transformado la cultura corporativa de la empresa fomentando la humildad y la colaboración entre sus empleados.

"Humildad fingida no es humildad, sino astucia," nos advierte Gracián. La autenticidad es clave en la humildad, y los líderes genuinamente humildes son valorados por su sinceridad y disposición para aprender de los demás. En el mundo empresarial, figuras como Jeff Bezos, fundador de Amazon, han demostrado cómo la humildad auténtica puede impulsar la innovación y el crecimiento sostenible de una empresa.

Otra enseñanza de Gracián es: "Es humildad el no hablar de uno mismo." La verdadera humildad implica no centrarse en uno mismo ni enaltecerse ante los demás. En el ámbito empresarial, un líder humilde se preocupa más por el bienestar de su equipo y de la organización que por su propia imagen. Un ejemplo notable de esta cualidad es Tim Cook, CEO de Apple, cuya humildad y enfoque centrado en el equipo han contribuido al éxito continuo de la empresa.

“Humildad es saberse inferior a todos en algo,” subraya Gracián. Reconocer nuestras limitaciones y aprender de los demás es esencial para el crecimiento personal y profesional. En el liderazgo empresarial, un líder humilde está abierto a recibir retroalimentación y a mejorar constantemente, reconociendo que siempre hay áreas en las que puede crecer y desarrollarse. Ejecutivos como Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo, personifican esta actitud de humildad y aprendizaje continuo, lo que les ha permitido liderar con éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

La humildad, como señala Gracián, es la única base sólida de todas las virtudes. En un mundo donde la arrogancia y la “autopromoción” pueden ser tentadoras, los líderes verdaderamente exitosos son aquellos que mantienen los pies en la tierra, reconocen sus limitaciones y se esfuerzan por aprender y crecer cada día. Al aplicar las enseñanzas de Gracián sobre la humildad en el liderazgo empresarial, podemos construir equipos más fuertes, promover una cultura de colaboración y alcanzar nuevos niveles de éxito que perduren en el tiempo. La humildad graciana refleja en gran medida las enseñanzas de San Ignacio de Loyola, para quien el esfuerzo personal es fundamental, a la par que la consciencia de que el resultado final no depende necesariamente de nosotros: “obra como si todo dependiese de ti, pero a sabiendas de que todo depende de Dios”.

El impacto de la humildad trasciende el ámbito empresarial y se hace evidente incluso en la esfera política. Un ejemplo notable es el liderazgo del expresidente de los Estados Unidos, Abraham Lincoln. Conocido por su modestia y su capacidad para escuchar a todos los sectores de la sociedad, Lincoln demostró cómo la humildad puede fortalecer la cohesión social y abrir el camino hacia la reconciliación en tiempos de división.

Otro ejemplo destacado es Nelson Mandela, cuyo liderazgo durante la transición de Sudáfrica hacia la democracia se caracterizó por su humildad y su compromiso con la reconciliación nacional. A pesar de haber sufrido décadas de encarcelamiento y persecución, Mandela adoptó un enfoque compasivo y conciliador hacia sus antiguos adversarios, sentando las bases para una sociedad más inclusiva y justa.

En conclusión, la humildad es una cualidad poderosa que impulsa el éxito en todos los ámbitos de la vida, ya sea en el mundo empresarial, político o personal. Al seguir las enseñanzas de Baltasar Gracián y emular el ejemplo de líderes humildes como Warren Buffett, Satya Nadella y Abraham Lincoln, podemos cultivar una cultura de respeto, colaboración y crecimiento que nos lleve hacia un futuro más próspero y equitativo.

Artículos publicados
en ***Expansión***

DIRECTIVOS EN VERANO

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

Por qué Baltasar Gracián sigue siendo un buen consejero

APRENDIZAJE Su obra 'Oráculo manual y arte de la prudencia' es un faro de sabiduría.

Antonio Núñez. Madrid

En el complejo escenario empresarial actual, la búsqueda de estrategias que impulsen el éxito y la efectividad en el liderazgo se ha convertido en una prioridad para ejecutivos y directivos de todo el mundo. En este contexto, las enseñanzas atemporales de Baltasar Gracián en su obra *Oráculo manual y arte de la prudencia* emergen como un faro de sabiduría, ofreciendo una guía de gran valor para aquellos que aspiran a liderar con excelencia en un entorno dinámico y desafiante.

La obra de Gracián, compuesta por aforismos y reflexiones sobre la prudencia y el buen juicio, es una fuente inagotable de enseñanzas que pueden aplicarse con éxito en el mundo empresarial. A lo largo de esta serie de nuevos artículos, exploraremos algunos de las claves fundamentales que Gracián nos ofrece para ejercer un liderazgo efectivo y ético, así como ejemplos inspiradores de líderes que han sabido llevar estas enseñanzas a la práctica.

● **Conocer y conocerse: la piedra angular del liderazgo empresarial.** Gracián nos enseña que el verdadero conocimiento no reside únicamente en acumular información, sino en comprender nuestras propias capacidades y limitaciones. La autoconciencia se convierte así en la piedra angular de un liderazgo efectivo. Un líder que se conoce a sí mismo puede dirigir de manera auténtica y persuasiva, maximizando sus fortalezas y mitigando o reforzando sus debilidades. Ejemplos como el de **Jeff Bezos**, fundador de **Amazon**, quien ha sabido capitalizar su visión y determinación para construir una de las empresas más exitosas del mundo, ilustran cómo el autoconocimiento puede impulsar el éxito empresarial.

● **El tesoro del tiempo.** En un mundo donde cada minuto cuenta como una valiosa moneda, la sabiduría de Gracián sobre la gestión del tiempo y de los recursos cobra una relevancia sin precedentes. La prudencia en la toma de decisiones y la capacidad de priorizar tareas son habilidades críticas para los líderes empresariales. Un buen ejemplo de ello es **Tim Cook**, CEO de **Apple**, quien ha sabido administrar con eficiencia el tiempo y los recursos de la empresa para mantenerla en la vanguardia de la innovación, y demuestran cómo el arte de la prudencia puede conducir al éxito sostenible.



Retrato de Baltasar Gracián procedente de la iglesia parroquial de San Miguel de Graus (Huesca). Cook o Buffett tienen mucho de lo que él definía como prudencia.

● **Aprender de los fracasos.** Gracián nos muestra que el fracaso no es el fin del camino, sino una oportunidad invaluable para aprender y crecer. Los líderes empresariales deben ser capaces de convertir los reveses en lecciones de éxito, utilizando cada experiencia como una oportunidad para adquirir conocimientos (véase **Elon Musk**, CEO de **Tesla** y **SpaceX**, ha enfrentado numerosos fracasos en su camino hacia el éxito, pero ha sabido aprender de ellos para seguir adelante con determinación, y ejemplifican cómo la sabiduría empresarial puede surgir de los momentos más difíciles).

● **Autenticidad y sabiduría.** Actualmente la transparencia y la autenticidad son cada vez más valoradas, los líderes deben cultivar una actitud de honestidad y sinceridad en todas sus interacciones. La prudencia en la comunicación y la capacidad de escuchar activamente son habilidades esenciales para construir relaciones sólidas y duraderas basadas en la confianza. En este contexto **Satya Nadella**, CEO de **Microsoft**, ha transformado la cultura corporativa de la empresa fomentando la humildad y la colaboración entre sus em-

pleados, ilustran cómo la autenticidad y la sabiduría pueden impulsar el éxito empresarial.

● **Elegir bien las batallas.** En nuestro entorno empresarial caracterizado por la competencia feroz y los desafíos constantes, los líderes debemos ser capaces de discernir cuándo, dónde y cómo librar batallas. La prudencia en la toma de decisiones y la capacidad de focalizar son habilidades críticas para enfrentar los desafíos del liderazgo empresarial. Ejemplos como el de **Indra Nooyi**, ex-CEO de **PepsiCo**, quien priorizó la innovación y la sostenibilidad a largo plazo sobre los beneficios a corto plazo, demuestran cómo la sabiduría empresarial puede guiar a los líderes hacia el progreso en un entorno empresarial cada vez más complejo.

● **Construyendo relaciones.** Nos movemos en un entorno cada vez más interconectado donde la creación y el mantenimiento de relaciones efectivas se han convertido en una habilidad crítica para los líderes empresariales. La prudencia en la comunicación y la capacidad de establecer vínculos sólidos con cole-

gas, clientes y otros actores clave en el ecosistema empresarial son habilidades esenciales para el éxito en el liderazgo empresarial. La CEO de **General Motors** **Mary Barra** ha sabido establecer relaciones sólidas y fomentar una cultura de colaboración en su empresa, e ilustra cómo la construcción de relaciones puede impulsar nuestro desarrollo.

● **La prudencia en la comunicación y el silencio.** A menudo estamos inundados de información y ruido y nuestra capacidad de comunicarnos con prudencia y practicar el arte del silencio se ha convertido en una habilidad crítica para los líderes empresariales. La prudencia en la comunicación implica saber cuándo hablar y cuándo callar, así como ser consciente del impacto de nuestras palabras y acciones en los demás. Ejemplos como el de **Jack Ma**, fundador de **Alibaba**, quien ha sabido comunicarse de manera efectiva y concisa para liderar a su empresa hacia el éxito en el mercado global, ilustran cómo la prudencia en la comunicación puede influir en el liderazgo empresarial.

● **Humildad: base clave del líder.** El ego y la autoafirmación a menudo se sobrevaloran. Por ello la humildad emerge como una cualidad fundamental para aquellos que desean dejar una huella perdurable en sus equipos y organizaciones. Es en la modestia, la discreción y la disposición para aprender de los demás donde los verdaderos líderes encuentran la fuerza para impulsar el éxito sostenible en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Gracián nos recuerda con agudeza: "A más elevación, más humildad" y "si no hubiera necesidad de obrar, se podría pasar por la vida sin dejarse notar". Esta cita resalta la virtud de la discreción y la modestia. En el contexto empresarial, un líder humilde no busca constantemente destacar, sino que prefiere trabajar en silencio para alcanzar los objetivos del equipo. Un ejemplo notable de esta cualidad se encuentra en **Warren Buffett**, CEO de **Berkshire Hathaway**, quien ha construido su imperio financiero no mediante alardes públicos, sino a través de una dedicación incansable y un enfoque discreto en la inversión inteligente.

'Senior partner' de **Paragon Partners** y experto en liderazgo para **Alta Dirección y Gobierno Corporativo**

DIRECTIVOS EN VERANO

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

Por qué un jefe tiene la obligación de conocer y de conocerse

CONSEJOS El liderazgo efectivo comienza con una conciencia profunda de uno mismo.

Antonio Núñez, Madrid

En el vertiginoso mundo empresarial contemporáneo, donde las decisiones se toman en fracciones de segundo y los cambios son constantes, la figura del líder se erige como un faro en medio de la tormenta. Sin embargo, ¿qué distingue a un líder excepcional de uno meramente competente? La respuesta, según las enseñanzas atemporales de Baltasar Gracián en *El arte de la prudencia*, radica en el conocimiento profundo de uno mismo.

Gracián nos enseña que el verdadero conocimiento no reside únicamente en acumular datos y cifras, sino en comprender nuestras propias capacidades y limitaciones. Como afirma el autor en una de sus citas más emblemáticas, "el verdadero conocimiento no está en saber, sino en saber lo que se puede". Este principio encuentra eco en el mundo empresarial, donde los líderes deben entender no sólo las complejidades del mercado y la competencia, sino también su propio estilo de liderazgo y sus puntos fuertes y débiles.

La autoconciencia —considerada uno de los pilares del liderazgo jesuítico—, por tanto, se convierte en la piedra angular del liderazgo efectivo. Conocerse a uno mismo, como proclama Gracián, es el punto de partida de toda nuestra labor de gobierno. Sólo cuando un líder comprende sus propias motivaciones, valores y habilidades puede dirigir de manera auténtica y persuasiva. En palabras del autor, "conócete a ti mismo para hacer lo que debes". Dicha máxima hunde sus raíces en el pensamiento clásico del que se nutre Gracián —*noese te ipsum*, concéte a ti mismo, reza el frontispicio del Oráculo de Delfos— pero también refleja una reflexión presente en otras civilizaciones —según Confucio, "saber que se sabe lo que se sabe, y saber que no se sabe lo que no se sabe: he aquí la verdadera ciencia".

Este enfoque hacia el autoconocimiento implica mucho más que una simple introspección. Conocerse a uno mismo implica aceptar tanto las fortalezas como las debilidades y estar dispuesto a trabajar en ellas de manera continua. Como bien dice Gracián, "quien más se conoce, mejor sabe su capacidad". Un líder consciente de sus limitaciones puede compensarlas mediante la delegación inteligente y el fortalecimiento de su equipo con perfiles complementarios y que le puedan retar de forma constructiva.



Sheryl Sandberg, exdirectora de Operaciones de Meta, siempre ha destacado la importancia de la inteligencia emocional y la empatía en el liderazgo efectivo.

Pero el conocimiento propio va más allá de las habilidades técnicas o los conocimientos específicos del negocio. Según Gracián, "es el más importante, los demás son accesorios". Este principio se refleja en líderes empresariales de renombre mundial, como Sheryl Sandberg, exdirectora de Operaciones de Meta, quien ha destacado la importancia de la inteligencia emocional y la empatía en el liderazgo efectivo. También está presente en el pensamiento de figuras políticas históricas, como Jacques Delors, uno de los Presidentes de la Comisión Europea más importantes de la historia, para el que la educación es un "tesoro que yace en el interior de uno".

Los principales peligros

Sin embargo, el exceso de confianza puede ser tan peligroso como la ignorancia. Gracián advierte que "es peligroso saber más de lo que conviene". Los líderes que sobreestiman sus habilidades o se niegan a reconocer sus limitaciones corren el riesgo de alienar a su equipo y socavar su propia autoridad. La humildad, por tanto, se convierte en una virtud indis-

guista decisiones y estrategias. Conocer bien y gobernarse bien es la marca de la sabiduría. No se trata sólo de dirigir equipos, sino de liderarse a uno mismo con maestría.

"Quien más se conoce, mejor sabe su capacidad." Aquí encontramos una paradoja fascinante. El conocimiento propio no es un lujo, sino una necesidad. Sólo quien se sumerge en su interior puede evaluar sus habilidades con precisión. Pero ¿dónde reside el equilibrio? "Es peligroso saber más de lo que conviene". Gracián nos advierte sobre los excesos. Un líder debe conocerse lo suficiente para ser eficaz, pero no tanto como para caer en la arrogancia. La autoconciencia es una danza sutil entre la confianza y la humildad.

La autoconciencia también se manifiesta en la capacidad de comunicarse de manera clara y efectiva. Gracián nos recuerda que "más cuesta hacerse entender que el saber". Un líder que conoce su propio estilo de comunicación y comprende cómo sus palabras y acciones son percibidas por otros puede evitar malentendidos y conflictos innecesarios. La comunicación eficaz y la semiótica deben ser ejes de actuación a la hora de ejercer el liderazgo.

Gracián nos enseña que "el conocimiento de sí mismo es la base del verdadero progreso". En un mundo empresarial en constante evolución, donde la gestión del cambio y la adaptabilidad son clave para el éxito, los líderes que se conocen a sí mismos están mejor preparados para enfrentar los desafíos que se les presentan.

El liderazgo efectivo comienza con el conocimiento profundo de uno mismo. Sólo cuando los líderes comprenden sus propias fortalezas, debilidades y sesgos pueden dirigir de manera auténtica, persuasiva y empática. En palabras de Gracián, "conocer bien y gobernarse bien es dar en la marca de la sabiduría".

Como ejemplo actual, destaca Jacinda Ardern, la que fuera primera ministra de Nueva Zelanda de 2017 a 2023, que ha demostrado un liderazgo ejemplar en momentos de crisis. Su enfoque empático y comunicacional transparente durante la pandemia de Covid-19 han sido ampliamente elogiados, lo que ha contribuido a la respuesta efectiva de su gobierno a la crisis y al bienestar general de su país.

'Senior partner' de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

dispensable en el liderazgo. La psicología de la sobreconfianza nos indica que, por lo general, existe una tendencia innata en los seres humanos a sobrevalorar sus capacidades para acometer una determinada tarea, conllevando tenerlo presente a la hora de realizar estimaciones.

En el contexto empresarial globalizado de hoy en día, donde la diversidad y la multiculturalidad son la norma, el conocimiento de sí mismo —y del valor añadido que uno puede aportar— adquiere una relevancia aún mayor. Como señala Gracián, "es más el conocimiento de sí que el de todas las cosas". Los líderes que comprenden su propio sesgo cultural y están abiertos a nuevas perspectivas con una curiosidad apasionada son capaces de liderar equipos diversos de manera más efectiva.

"Conócete a ti mismo para hacer lo que debes". En estas palabras, Gracián nos insta a la acción. La autoconciencia no es un ejercicio pasivo; es un mandato activo. Un líder debe gobernarse a sí mismo con destreza. ¿Cuáles son tus límites? ¿Dónde reside tu potencia? La respuesta a estas preguntas es la brújula que

DIRECTIVOS EN VERANO

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

El tesoro del tiempo

EMPRESA La prudencia, la reflexión y la paciencia son fundamentales para un liderazgo efectivo.

Antonio Núñez Madrid

En el vertiginoso escenario empresarial actual, donde cada minuto cuenta como una valiosa moneda, la sabiduría de Baltasar Gracián resuena con fuerza, recordándonos la importancia de la prudencia, la reflexión y la paciencia en la gestión del tiempo y los recursos. Su célebre máxima, "el que mucho abarca, poco aprieta", se erige como faro para los líderes empresariales, invitándonos a reflexionar sobre la calidad en nuestras acciones y decisiones.

La historia empresarial está llena de ejemplos que ilustran la importancia de esta lección. Por ejemplo, cuando Satya Nadella, CEO de Microsoft, asumió el cargo, en lugar de tratar de abarcar todas las áreas posibles de la industria tecnológica, se enfocó en renovar la cultura corporativa y en áreas de negocio específicas, lo que condujo a un resurgimiento de la empresa.

• **Antes, un grano de prudencia que un quintal de ingenio.** La cautela y la reflexión son más valiosas que la astucia o ingenio. En el vertiginoso mundo actual, donde la innovación y la creatividad son celebradas, la prudencia en la toma de decisiones es esencial. Ejemplos como el de Mary Barra, CEO de General Motors, quien priorizó la seguridad del consumidor sobre los beneficios a corto plazo al enfrentarse a un escándalo de seguridad, demuestran cómo la prudencia puede conducir a un liderazgo empresarial sólido y ético.

• **Siempre hay tiempo para todo.** Esta máxima nos recuerda que, con una gestión efectiva del tiempo, podemos abordar todas nuestras responsabilidades y metas de manera adecuada. En el liderazgo empresarial, la capacidad de priorizar y asignar tiempo a las tareas más importantes es crucial para alcanzar el éxito. Un ejemplo de ello es Sheryl Sandberg, COO de Facebook, quien equilibra su papel de liderazgo en una de las empresas más grandes del mundo con su compromiso con la familia y la igualdad, algo que ilustra cómo una gestión eficiente del tiempo puede conducir al éxito en múltiples aspectos de la vida. Mario Draghi, expresidente del Banco Central Europeo, también ilustra la importancia capital de gestionar los tiempos de las decisiones y sus anuncios. Sus declaraciones en 2012 en las que afirmaba que haría lo "necesario" para salvaguardar la integridad y la estabilidad de la eurozona son consideradas un hito en la historia de la comunicación financiera y política.



Mary Barra, CEO de General Motors, priorizó la seguridad del consumidor sobre los beneficios a corto plazo.

• **El tiempo vence la prisa.** La frase nos recuerda que la paciencia es una virtud en la gestión del tiempo y los recursos empresariales. En un mundo donde la urgencia y la rapidez son a menudo sobrevaloradas, esta máxima nos insta a tomar el tiempo necesario para evaluar las opciones y tomar decisiones informadas. Un líder sabio reconoce la importancia de no ceder ante la presión de la prisa, sino de mantener la calma y la compostura para abordar los desafíos con claridad y determinación. Tim Cook, CEO de Apple, resistió la tentación de lanzar productos de forma apresurada y prefirió mantener la calidad y la innovación, demuestran cómo la paciencia puede ser clave para el éxito a largo plazo.

• **No hay mayor necesidad que la precipitación.** Gracián nos advierte sobre los peligros de actuar impulsivamente sin una adecuada reflexión. En momentos de crisis o presión, la prudencia y la calma son más valiosas que la precipitación. Un líder que actúa con reflexión y cautela está mejor preparado para enfrentar los desafíos y tomar decisiones efectivas que aquel que se deja llevar por impulsos irracionales. Jeff Bezos, CEO de Amazon, resistió la presión de expandir rápidamente la empresa en

Tomar decisiones rápidas puede conducir a errores costosos, algo que no siempre se evalúa

Los líderes sabios reconocen la importancia de actuar con cautela y determinación

sus primeros años y se centró en construir una base sólida, demuestran cómo la prudencia puede conducir al éxito a largo plazo.

• **No quieras adelantar acontecimientos.** La frase nos recuerda la importancia de vivir en el presente y no precipitarnos hacia el futuro. En el liderazgo empresarial, es esencial no adelantarse a los acontecimientos, sino enfocarse en las tareas y desafíos actuales con prudencia y determinación. La clave radica en cultivar una mentalidad de presente consciente y acción deliberada. Ejemplos como el de Jack Ma, fundador de Alibaba, quien se centró en construir una empresa exitosa paso a paso en lugar de preocuparse por el futuro incierto,

ilustran cómo vivir en el presente puede ser clave para el éxito empresarial a largo plazo.

En la gestión empresarial, la prudencia en la administración del tiempo y los recursos es fundamental. Es preferible ser prudente y cuidadoso en la toma de decisiones, incluso si ello implica renunciar a ideas ingeniosas pero arriesgadas que podrían comprometer la estabilidad o la sostenibilidad de la empresa. Tomar decisiones apresuradas puede conducir a errores costosos. La reflexión y la evaluación cuidadosa son fundamentales para garantizar que las decisiones sean informadas y estratégicas. Para Gracián, para que las cosas salgan bien, lo que se requiere, además de capacidad, es la acertada elección de fines, medios y de ocasión.

La prudencia, la reflexión y la paciencia son fundamentales para un liderazgo efectivo y una gestión exitosa del tiempo y los recursos. En lugar de sucumbir ante la prisa y la urgencia, los líderes sabios reconocen la importancia de actuar con cautela y determinación en la búsqueda del verdadero logro empresarial.

'Senior partner' de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

DIRECTIVOS EN VERANO

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

Aprender del fracaso, el arte de la sabiduría en la oficina

APRENDER Éste no es el fin del camino, sino una oportunidad inestimable para crecer.

Antonio Núñez, Madrid

En el mundo frenético de los negocios, una mala decisión puede significar la diferencia entre éxito y fracaso. Sin embargo, ante la inevitabilidad de los fracasos, se revela una verdad fundamental: éste no es el fin del camino, sino una oportunidad inestimable para aprender y crecer. Como señaló Baltasar Gracián en *Oráculo manual y arte de la prudencia*, "no es más sabio el que sabe muchas cosas, sino el que sabe cosas útiles".

• **La sabiduría práctica sobre el conocimiento acumulativo.** Es fácil caer en la trampa de creer que el valor radica en la cantidad de conocimiento que uno posee. Sin embargo, como nos enseña Gracián, "más cuesta hacerse entender que el saber". Esta máxima nos invita a reflexionar sobre la importancia de la aplicación práctica del conocimiento sobre la mera acumulación de datos. Tomemos el ejemplo de **Marie Curie**, la científica que descubrió el radio y el polonio. A lo largo de su carrera, Curie enfrentó numerosos desafíos y fracasos en su búsqueda de la comprensión de los elementos radioactivos. Sin embargo, cada fracaso la llevó un paso más cerca de sus descubrimientos revolucionarios. La aplicación práctica de su conocimiento y la perseverancia la convirtieron en una de las científicas más influyentes de la historia.

• **El que mucho abarca, poco aprieta.** En un mundo donde la multitarea se enaltece como una virtud, esta máxima cobra una relevancia particular en el liderazgo. Es fácil dispersarse y querer abarcar demasiado, persiguiendo cada idea brillante que surge en el horizonte. Sin embargo, como señala Gracián, el verdadero valor radica en la capacidad de enfocarse en lo que realmente importa y dedicar nuestros recursos y energía a esos objetivos concretos. Un ejemplo inspirador es la historia de **Mahatma Gandhi**, líder indio que luchó por la independencia de su país mediante la resistencia no violenta. Gandhi dedicó su vida a una causa específica y se negó a ser distraído por otros problemas que surgían en el camino. Su enfoque implacable y su determinación lo convirtieron en un líder admirado y respetado en todo el mundo.

• **El uso práctico del conocimiento.** "No se llega a ser sabio por mucho saber, sino por el uso que se hace de él", nos enseña Gracián, que resalta



Marie Curie.



Mahatma Gandhi.



Helen Keller.



Crispin Tickell.



Ernest Shackleton.



Winston Churchill.

la importancia de la experiencia personal y la sabiduría práctica en el liderazgo empresarial. Por mucho que se pueda aprender de los libros y de la teoría, es la experiencia directa y la aplicación práctica del conocimiento lo que verdaderamente nos convierte en líderes prudentes, sabios y eficaces. Dicho principio también está presente en el pensamiento de Confucio: "Vé, y olvidé; escuché, y recordé; hice, y entendí". Un ejemplo que ilustra este principio es la vida de **Helen Keller**, una figura inspiradora que superó la sordera y la ceguera para convertirse en una destacada autora, activista y oradora. Keller no solo adquirió conocimientos teóricos a través de sus estudios, sino que también los aplicó de manera práctica en su lucha por los derechos de las personas con discapacidad. Su experiencia personal y su determinación la convirtieron en un símbolo de superación y resiliencia. Otro ejemplo es **Sir Crispin Tickell**, representante Permanente de Reino Unido ante Naciones Unidas y prestigioso académico en el ámbito de la historia de la geografía, que puso sus

"El verdadero conocimiento no está en saber, sino en saber lo que se puede"

"El éxito consiste en aprender a ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo"

conocimientos al servicio de Naciones Unidas y de la creación del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático.

• **El auténtico conocimiento y la sabiduría personal.** "El verdadero conocimiento no está en saber, sino en saber lo que se puede", nos recuerda Gracián. Esta cita destaca la importancia de la adaptabilidad y la comprensión de nuestras propias capacidades y limitaciones en el liderazgo empresarial. Un ejemplo que ilustra este principio es la historia de **Ernest Shackleton**, el legendario

explorador polar. Shackleton lideró expediciones al Polo Sur enfrentando desafíos extremos y condiciones adversas. A pesar de los obstáculos, Shackleton demostró una profunda comprensión de sus propias habilidades y las de su equipo, lo que le permitió tomar decisiones informadas y mantener la moral alta en situaciones desesperadas.

• **Convertir los fracasos en oportunidades de crecimiento.** Winston Churchill nos regalaba que el "éxito consiste en aprender a ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo". En conclusión, aprender de los fracasos y adquirir conocimientos útiles son pilares fundamentales del liderazgo empresarial efectivo. Como nos enseña Gracián, la verdadera sabiduría reside en la capacidad de aplicar el conocimiento en situaciones concretas y aprender y valerse de las experiencias, incluso de los fracasos.

Senior partner de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

DIRECTIVOS EN VERANO

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

Por qué un jefe necesitará autenticidad y sabiduría

CARACTERÍSTICAS Son dos pilares fundamentales del liderazgo, en la empresa y en la vida.

Antonio Núñez, Madrid

En el entorno actual del liderazgo empresarial, donde las decisiones estratégicas y la gestión de equipos son moneda corriente, dos cualidades se destacan como pilares fundamentales: la autenticidad y la sabiduría. Inspiradas en las enseñanzas de Baltasar Gracián y su obra *Oráculo manual y arte de la prudencia*, exploraremos cómo estas virtudes pueden moldear el camino hacia el éxito.

Gracián nos enseña que el misterio otorga un aura de veneración. "Ponele misterio a todo, el misterio causa veneración". Esta máxima puede aplicarse al liderazgo, donde la capacidad de mantener cierto nivel de ambigüedad puede suscitar admiración y respeto. Un líder sagaz no revela todas sus cartas de inmediato; sabe dosificar la información para generar impacto y mantener el interés de quienes lo rodean.

La prudencia sugiere no ser explícito en nuestras acciones y palabras. "Cuando expliques tus cosas, no seas explícito, para que no expongas tus pensamientos", afirma Gracián. Esto implica que la autenticidad no siempre está ligada a la transparencia absoluta. Un líder sabio comprende que algunas verdades deben ser guardadas con cuidado, y que revelar todo de manera indiscriminada puede ser contraproducente.

El silencio, nos dice Gracián, es el santuario del arte de la prudencia. En un mundo donde el ruido y la constante comunicación digital son omnipresentes, la capacidad de callar y escuchar adquiere un valor incalculable. Los líderes auténticos no temen el silencio; al contrario, lo utilizan como una herramienta poderosa para reflexionar, meditar y tomar decisiones fundamentales. El silencio no es vacío, sino el espacio donde germinan las ideas más brillantes y las estrategias más efectivas.

Indra Nooyi, ex-CEO de **PepsiCo**, siempre fue auténtica en su liderazgo, mostrando su pasión por la diversidad, la sostenibilidad y la innovación. Su enfoque en la autenticidad y la prudencia la convirtió en una figura influyente en el mundo empresarial global.

La coherencia entre la imagen pública y la esencia personal es otro aspecto crucial de la autenticidad en el liderazgo. "No ser más de lo que se aparenta ni aparentar más de lo que se es". Esta máxima de Gracián resuena en el mundo empresarial, donde la autenticidad se traduce en coherencia entre las palabras y las



Indra Nooyi, ex-CEO de PepsiCo.



Jack Ma, fundador de Alibaba Group.



Mary Barra, CEO de General Motors.



El deportista español Rafael Nadal.



La tenista Serena Williams.



Barack Obama, expresidente de EEUU.

acciones, entre la visión proyectada y la realidad tangible. Los líderes auténticos son genuinos en su forma de ser y actuar, lo que les otorga credibilidad y confianza tanto dentro como fuera de la organización. Se considera a líderes auténticos aquellos que "dicen lo que piensan", "piensan lo que dicen", y actúan en consonancia, dando coherencia al triángulo pensamiento, lenguaje y acción.

La sencillez y la humildad también son rasgos asociados a la autenticidad y la sabiduría. "Más vale una rebanada de pan con amor que un cordero con desdén". Gracián nos invita a valorar las relaciones genuinas y profundas por encima de las apariencias ostentosas. Un líder sa-

bio puede ser la clave para alcanzar los objetivos deseados sin despertar resistencias ni levantar sospechas o reacciones en contra.

Jack Ma, fundador de **Alibaba Group**, ha sido reconocido por su autenticidad y sabiduría en la toma de decisiones estratégicas que han llevado a su empresa a convertirse en un gigante del comercio electrónico a nivel mundial. Su enfoque visionario y su capacidad para comunicar una visión inspiradora han sido fundamentales en este éxito.

Otro ejemplo es el de **Mary Barra**, CEO de **General Motors**, que ha demostrado una autenticidad excepcional al liderar la transformación de una compañía icónica. Su enfoque centrado en el cliente, combinado con una comunicación clara y transparente, ha ganado el respeto tanto de empleados como de inversores, que la consideran a una líder visionaria y pragmática.

Fuera del ámbito empresarial, podemos encontrar ejemplos de autenticidad y sabiduría en líderes de otros campos. Por ejemplo, el ex presidente de Estados Unidos, **Barack Obama**, ha sido elogiado por su capacidad para inspirar y unir a las personas a través de su autenticidad y empatía. Su habilidad para comunicarse de manera clara, inspiradora y persuasiva, así como su enfoque pragmático en la toma de decisiones, lo han convertido en un referente en liderazgo y comunicación.

Figuras del deporte como **Serena Williams** han destacado no solo por su talento excepcional, sino también por su autenticidad y determinación. La tenista ha enfrentado numerosos desafíos a lo largo de su carrera, pero siempre ha mantenido una actitud positiva y resiliente, inspirando a millones de personas en el mundo. Lo mismo se podría decir del español **Rafael Nadal**.

La autenticidad y la sabiduría son dos pilares fundamentales del liderazgo, tanto en el ámbito empresarial como en otros campos de la vida. Estas virtudes trascienden fronteras y culturas, y son esenciales para construir organizaciones sólidas y sostenibles. Los líderes que cultivan la autenticidad y la sabiduría no solo inspiran a sus equipos y colaboradores, sino que también dejan una huella perdurable en el mundo, impulsando el progreso y la innovación.

'Senior partner' de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

DIRECTIVOS EN VERANO

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

Elegir bien las batallas

LIDERAZGO Baltasar Gracián recuerda: "El sabio puede cambiar de opinión, el necio nunca".

Antonio Núñez, Madrid

En el competitivo escenario empresarial actual, la capacidad para discernir cuándo y dónde librar batallas se erige como una habilidad crítica para los líderes. Este concepto, arraigado en las enseñanzas atemporales de Baltasar Gracián en *Oráculo manual y arte de la prudencia*, resuena profundamente en nuestro mundo empresarial, donde cada movimiento estratégico puede definir el rumbo de una organización.

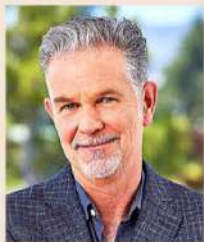
Gracián advierte con perspicacia: "El sabio puede cambiar de opinión, el necio nunca". Esta máxima resalta la importancia de la flexibilidad, la adaptabilidad y la humildad en la toma de decisiones empresariales. Un líder sabio comprende que el mundo empresarial es dinámico y está en constante cambio, por lo que está dispuesto a ajustar su rumbo y estrategia según las circunstancias cambiantes. Un ejemplo destacado es el de Satya Nadella, CEO de Microsoft, quien transformó la empresa centrándola en la nube y los servicios de suscripción, demostrando una habilidad excepcional para adaptarse a las demandas del mercado.

"Mucho cuenta en el juego saberse dejar ganar", afirma Gracián, que resalta la importancia de elegir las batallas en el mundo empresarial. No todas las disputas merecen el mismo nivel de atención y recursos; a veces, ceder en ciertos aspectos puede ser una estrategia sabia para preservar la armonía o concentrar los esfuerzos en objetivos más importantes y estratégicos. Un ejemplo de esta filosofía es el enfoque de Jeff Weiner, ex-CEO de LinkedIn, que priorizó la cultura organizacional y el bienestar de los empleados sobre las métricas de crecimiento a corto plazo, construyendo así una empresa sostenible a largo.

"El que sabe esperar, sabe vencer", confirma Gracián, que con esta cita subraya la importancia de la paciencia y la prudencia en la estrategia empresarial. En un mundo donde la gratificación instantánea es la norma, los líderes prudentes comprenden que algunas victorias requieren tiempo y paciencia estratégica para materializarse. Un ejemplo notable es el de Reed Hastings, cofundador y CEO de Netflix, quien tuvo la visión de transformar la empresa de un servicio de alquiler de DVD a un gigante del streaming, asumiendo que el éxito no llegaría de la noche a la mañana. "Es mucha astucia saber retardar el saber", advierte Gracián. Esta máxima insta a reflexionar sobre la importancia de la discreción y la reserva en la comunicación empresarial. Revelar información estratégica de



Jeff Weiner, ex-CEO de LinkedIn, priorizó el bienestar de sus empleados.



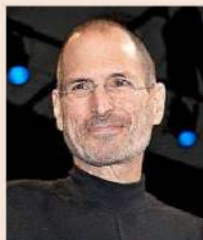
Reed Hastings, CEO de Netflix, tuvo la visión de transformar la empresa.



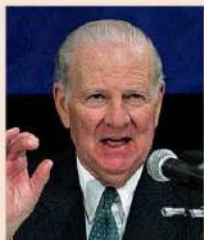
Elon Musk, CEO de Tesla, mantiene en secreto muchos de sus proyectos.



Angela Merkel, ex-canciller de Alemania, ha sabido enfrentar muchas crisis.



Steve Jobs, fundador de Apple, aprendió estrategias de la competencia.



James Baker, exsecretario de Estado de EEUU, aseguró la estabilidad del país.

manera prematura puede comprometer la posición de una empresa en el mercado. Elon Musk, CEO de Tesla SpaceX, personifica esta lección al mantener en secreto muchos de sus proyectos hasta que están listos para ser lanzados, generando así un efecto sorpresa en la industria. Apple también aplica este principio. También se sigue esta lógica en negociaciones diplomáticas, debiendo extremar la prudencia hasta que todo el paquete negociador haya quedado resuelto; ello queda reflejado en la máxima diplomática "no-

thing is agreed until everything is agreed" (nada está acordado hasta que todo esté acordado). La negociación del presupuesto multianual de la Unión Europea —el llamado Marco Financiero Plurianual— ha seguido históricamente este principio de prudencia hasta el final del acuerdo.

"Sorprender es vencer a medias", recuerda Gracián, que con esta cita resalta la importancia de la anticipación y la preparación en el liderazgo empresarial. Un líder astuto sabe anticipar los movimientos de la competencia y estar preparado para en-

Gracián aconseja anticipar los movimientos de la competencia y aprender de las experiencias

No todas las disputas merecen la misma atención y recursos; ceder es una estrategia sabia

frentar cualquier eventualidad. Angela Merkel, que fue canciller de Alemania, ha demostrado esta habilidad al enfrentar crisis económicas y políticas con determinación y resolución, tomando decisiones anticipadas que han asegurado la estabilidad del país. El exsecretario de Estado de EEUU, James Baker, sintetizaba este principio con sus célebres 5 ps: *Prior Preparation Prevents Poor Performance* (preparación previa evita un bajo rendimiento).

"El que no se adapta, no sobrevive", destaca Gracián. Esta sentencia resalta la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en el mundo empresarial. En un entorno caracterizado por la rápida evolución tecnológica y los cambios en las preferencias del consumidor, las empresas y los líderes que se aferran al statu quo corren el riesgo de quedar obsoletos. Un ejemplo es el de Blockbuster, que fracasó al no adaptarse al cambio hacia el streaming.

"Aprender del enemigo", recuerda Gracián. Esta cita resalta la importancia de la observación y el aprendizaje constante en el liderazgo empresarial. La competencia puede ofrecer lecciones valiosas sobre estrategias efectivas y debilidades a evitar. Steve Jobs, cofundador de Apple, aprendió del enfoque centrado en el diseño de Braun, una empresa alemana de electrodomésticos, para transformar Apple en una marca reconocida por su estética y funcionalidad.

Gracián ofrece valiosas lecciones para los líderes empresariales sobre cómo elegir sabiamente las batallas, adaptarse a las circunstancias cambiantes, anticipar los movimientos de la competencia y aprender de las experiencias tanto propias como ajenas. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la prudencia y la astucia son cualidades esenciales para alcanzar el éxito y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Senior partner de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

DIRECTIVOS EN VERANO

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

Construir vínculos sostenibles basados en la confianza

PILAR El fortalecimiento y el mantenimiento de las relaciones, fundamental para el liderazgo.

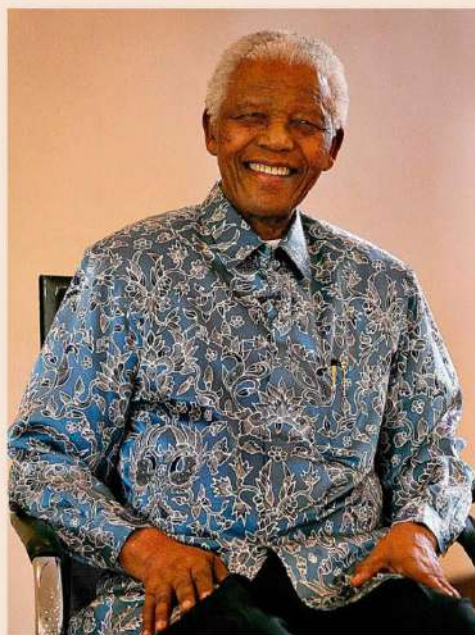
Antonio Núñez, Madrid

En el escenario empresarial contemporáneo, la creación, el fortalecimiento y el mantenimiento sostenible de relaciones efectivas basadas en la confianza se alzan como pilares fundamentales del liderazgo empresarial. Esta premisa, arraigada en las enseñanzas de **Baltasar Gracián** en *Oráculo manual y arte de la prudencia*, adquiere una relevancia aún mayor en un entorno empresarial caracterizado por la interconexión global y una incertidumbre y competitividad sin precedentes.

Gracián nos advierte con agudeza: "El que no sabe tratar con las personas, que no trate con ellas". Un líder efectivo comprende la importancia de entender y comunicarse de manera efectiva con su equipo, clientes y otros actores clave en el entorno empresarial. Un ejemplo inspirador es el de **Mary Barra**, CEO de General Motors, cuya habilidad para establecer relaciones sólidas y fomentar una cultura de colaboración ha sido fundamental para revitalizar la empresa y posicionarla como líder en la industria automotriz.

"El que tiene buenos amigos, no necesita espejos", enfatiza Gracián, que cree que un líder que cuenta con amigos leales y de confianza en su red de contactos puede obtener retroalimentación honesta y apoyo sin necesidad de buscar validación externa. Un ejemplo es el de **Oprah Winfrey**, figura influyente en el ámbito de los medios de comunicación y el entretenimiento, cuya red de amigos cercanos y mentores ha sido fundamental para su éxito y crecimiento. En diplomacia, este principio es relevante, a pesar de la clásica consideración de que los Estados no tienen amigos, tienen intereses: la literatura académica ha apuntado, en este sentido, que las relaciones interpersonales —por ejemplo, entre jefes de Estado o de Gobierno— pueden contribuir de manera muy significativa al impulso de las relaciones interestatales. Un clásico ejemplo de ello es la relación entre **Konrad Adenauer** y **Charles De Gaulle**, clave para impulsar las relaciones bilaterales francoalemanas, pero también las Comunidades Europeas.

Gracián insiste: "No confíes en el amigo que no ha tenido un enemigo". Las relaciones auténticas se fortalecen a través de las experiencias compartidas, incluidos los desafíos y conflictos. Un líder que ha enfrentado adversidades con amigos y colegas demuestra su capacidad para



Nelson Mandela, a pesar de ser encarcelado, se reconcilió con sus enemigos políticos.

Un líder comprende la importancia de entender y comunicarse de manera efectiva con su equipo

Un jefe que ha enfrentado adversidades con amigos y colegas tiene capacidad para manejar relaciones

manejar relaciones sólidas incluso en momentos difíciles. **Nelson Mandela**, tras haber sido encarcelado durante 27 años, logró forjar relaciones de reconciliación con sus antiguos enemigos políticos para establecer una transición pacífica en Sudafrica. "Muéstrate y no te muestres", Gracián cree en la importancia de manejar cuidadosamente la imagen

portancia de separar las relaciones personales de las relaciones comerciales en el mundo empresarial. Un líder prudente entiende que las amistades pueden enriquecer el ambiente laboral, pero debe establecer límites claros para evitar conflictos de interés y mantener la integridad profesional. **Mark Zuckerberg**, consejero delegado de Facebook, mantiene relaciones personales con algunos de los principales líderes tecnológicos del mundo, al tiempo que establece barreras claras entre sus relaciones personales y sus decisiones comerciales.

Con "conoce a los demás, pero sobre todo, concógete a ti mismo", Gracián resalta la importancia del autoconocimiento en la construcción de relaciones efectivas. Un líder que comprende sus propias fortalezas, debilidades y motivaciones puede relacionarse de manera más auténtica y empática con los demás, lo que contribuye a establecer conexiones sólidas y significativas. Otro ejemplo inspirador es el de **Bill Gates**, cofundador de Microsoft, quien ha demostrado una profunda comprensión de sí mismo y de los demás en su trabajo filantrópico y su liderazgo empresarial.

Estas citas y ejemplos nos ofrecen valiosas lecciones para los líderes empresariales sobre cómo construir y mantener relaciones efectivas en el mundo de los negocios más allá. En un entorno empresarial cada vez más interconectado y competitivo, la habilidad para cultivar unas relaciones sólidas —posiblemente como antepasado de alianzas— puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Al aplicar las enseñanzas de Gracián y aprender de líderes inspiradores en diversos campos, los líderes empresariales pueden fortalecer su capacidad para liderar con efectividad, influencia y autenticidad en un mundo en constante evolución.

'Senior partner' de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

pública. Un líder eficaz sabe cuándo y cómo presentarse ante los demás, mostrando confianza y autenticidad sin caer en la arrogancia o la presunción. Un ejemplo notable es el de **Angela Merkel**, ex canciller de Alemania, cuya capacidad para comunicarse de manera clara y directa ha sido fundamental para su liderazgo en la política europea y global. Un ejemplo más controvertido es el de **Emmanuel Macron**, presidente de Francia, conocido como encarnación de la "Presidencia jupiterina" —*Presidence jupiterienne*—, que da los impulsos necesarios a la acción gubernamental, al tiempo que, supuestamente, mantiene distancias del ajeteo político y de las escaramuzas entre grupos parlamentarios.

"Una amistad fundada en el negocio es mejor que un negocio fundado en la amistad", Gracián resalta la im-

DIRECTIVOS EN VERANO

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

El arte del silencio para alcanzar el éxito profesional

GESTIÓN La importancia de la comunicación precisa y concisa en el liderazgo empresarial.

Antonio Núñez, Madrid

Nuestra capacidad de comunicarnos con prudencia y practicar el arte del silencio se han convertido en una habilidad fundamental para alcanzar el éxito. Las enseñanzas de Baltasar Gracián en *El Arte de la Prudencia* ofrecen valiosas lecciones para los líderes modernos sobre cómo navegar sabiamente en el mar de la comunicación empresarial. En este artículo, exploraremos cómo estas enseñanzas pueden aplicarse en el contexto empresarial actual, junto con ejemplos inspiradores de liderazgo tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

Baltasar Gracián nos enseña que "hablar poco y bien, o callar mucho mejor". Esta máxima resalta la importancia de la comunicación precisa y concisa en el liderazgo empresarial. Los líderes deben ser selectivos en su comunicación, evitando la charla innecesaria y centrándose en mensajes claros y significativos. Un ejemplo destacado es el de Jack Ma, fundador de Alibaba, cuya habilidad para comunicarse de manera efectiva para el éxito de su empresa en el mercado global. La comunicación política también suele ir en esta línea, máxime en el actual entorno digital, en el que los titulares informativos son expresados de manera sintética para su mayor difusión en redes.

El silencio también ocupa un lugar destacado en las enseñanzas de Gracián: "Lo bueno, si breve, dos veces bueno". En el mundo empresarial actual, donde la velocidad y la cantidad de información pueden abrumar, la capacidad de permanecer en silencio y escuchar activamente es una habilidad crucial para los líderes. Ejecutivos como Susan Wojcicki, la que fuera CEO de YouTube, demostraron cómo el arte del silencio puede fortalecer la toma de decisiones y fomentar la colaboración en equipos multifuncionales.

Gracián también nos aconseja: "Muchas veces callar es lo más elocuente". Esta máxima resalta la virtud del silencio en la gestión de equipos y en las relaciones interpersonales en el entorno empresarial. Analizando cómo líderes como Tim Cook, CEO de Apple, gestionan el silencio en sus equipos, podemos observar cómo la práctica de escuchar activamente y hablar solo cuando sea necesario puede fortalecer la comunicación y el liderazgo efectivo en entornos empresariales.

La prudencia también se mani-



La habilidad para comunicarse de manera concisa de Jack Ma ha sido fundamental para el éxito de su empresa, Alibaba.

fiesta en la delegación de responsabilidades, como señala Gracián: "Aunque sepa mucho, calle y se tendrá por hombre de cuenta". Un buen líder no necesita demostrar constantemente su conocimiento. A veces, es más efectivo delegar responsabilidades y permitir que otros brillen en sus roles, creando así un equipo sólido y comprometido. Ejemplos como el de Marillyn Hewson, CEO de Lockheed Martin, ilustran cómo la prudencia en la delegación puede impulsar el crecimiento y la innovación en una empresa.

Aprender a negociar

En la negociación empresarial, la sabiduría de Gracián sigue siendo relevante: "Más sabe el loco en su casa que el cuerdo en la ajena". Entender la perspectiva del otro es fundamental para la persuasión efectiva. En el mundo de los negocios, es importante comprender la perspectiva de los demás y adaptar nuestro mensaje para lograr una comunicación efectiva. Líderes como Angela Ahrendts, ex vicepresidente sénior de Apple, han demostrado cómo la comprensión profunda de su propio

Los líderes deben evitar la charla innecesaria y centrarse en mensajes claros y significativos

En la gestión de conflictos interpersonales en la oficina, la prudencia en la comunicación es esencial

terreno les da una ventaja al negociar con otros.

Por último, Gracián nos recuerda: "Vale más saber que haber oído". En la gestión de conflictos interpersonales, la prudencia en la comunicación es esencial. La resolución de conflictos en el ámbito empresarial requiere más que simplemente escuchar a las partes involucradas. Un líder sabio busca comprender profundamente las raíces del conflicto y encontrar soluciones duraderas que beneficien a todas las partes involucradas. Ejemplos como el de Ginni Rometty, ex-CEO de IBM, muestran cómo la sabiduría en la gestión de conflictos puede fortalecer la cul-

tura corporativa y promover la colaboración en equipos diversos.

Además del mundo empresarial, las enseñanzas de Gracián sobre la prudencia en la comunicación y el silencio también pueden aplicarse a otros ámbitos, como la política. Un ejemplo notable es la diplomacia silenciosa practicada por líderes como Angela Merkel, ex canciller de Alemania, quien ha sabido utilizar esta prudencia en su comunicación para abordar con éxito desafíos políticos y económicos en la Unión Europea.

En resumen, las enseñanzas de Baltasar Gracián sobre la prudencia en la comunicación y el silencio ofrecen valiosas lecciones para los líderes empresariales en un mundo cada vez más complejo y competitivo. Al aplicar estas máximas en la gestión, los directivos pueden fortalecer su capacidad para liderar con efectividad, influencia y autenticidad, asegurando el éxito a largo plazo en un entorno empresarial en constante evolución.

'Senior partner' de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

DIRECTIVOS EN VERANO

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

La importancia de la humildad en un liderazgo prudente

CLAVES Baltasar Gracián destaca que es la única base sólida de todas las virtudes.

Antonio Núñez, Madrid

En nuestro entorno, la humildad emerge como una cualidad fundamental para aquellos que desean dejar una huella perdurable en sus equipos y organizaciones. Es en la modestia, la discreción y la disposición para aprender de los demás donde los verdaderos líderes encuentran la fuerza para impulsar el éxito sostenible en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Las enseñanzas de Baltasar Gracián en *Oráculo manual y arte de la prudencia* nos ofrecen una hoja de ruta valiosa para cultivar esta virtud y liderar con autenticidad y eficacia.

Gracián recuerda: "Si no hubiera necesidad de obrar, se podría pasar por la vida sin dejarse notar". Esta cita resalta la virtud de la discreción y la modestia. En el contexto empresarial, un líder humilde no busca constantemente destacar, sino que prefiere trabajar en silencio para alcanzar los objetivos del equipo. Warren Buffett, CEO de Berkshire Hathaway, es un ejemplo notable de esto, ya que ha construido su imperio financiero no mediante alardes públicos, sino a través de una dedicación incansable y un enfoque discreto en la inversión inteligente.

Gracián también asegura: "A más elevación, más humildad". Cuanto más alto sea nuestro puesto o posición, más importante es mantener la humildad. En el liderazgo empresarial, un líder humilde reconoce las contribuciones de los demás y trabaja en colaboración con su equipo para lograr el éxito conjunto. Un ejemplo inspirador de este enfoque es el liderazgo de Satya Nadella, CEO de Microsoft, quien ha transformado la cultura corporativa de la empresa fomentando la humildad y la colaboración entre sus empleados.

"Humildad fingida no es humildad, sino astucia", advierte Gracián. La autenticidad es clave en la humildad, y los líderes genuinamente humildes son valorados por su sinceridad y disposición para aprender de los demás. En el mundo empresarial, figuras como Jeff Bezos, fundador de Amazon, han demostrado cómo la humildad auténtica puede impulsar la innovación y el crecimiento sostenible de una empresa.

Otra enseñanza de Gracián es: "Humildad es el no hablar de uno mismo". La verdadera humildad implica no contrastarse en uno mismo ni ensalarse ante los demás. En el ámbito empresarial, un líder humilde



Warren Buffett, CEO de Berkshire Hathaway, no hace alarde público.



Satya Nadella, CEO de Microsoft, cambió la cultura corporativa de la firma.



Jeff Bezos, fundador de Amazon, cree en una innovación humilde.



Tim Cook, CEO de Apple, tiene un enfoque centrado en el equipo.



Indra Nooyi, ex-CEO de PepsiCo, personifica el aprendizaje continuo.



Nelson Mandela buscó la reconciliación como presidente de Sudafrica.

de se preocupa más por el bienestar de su equipo y de la organización que por su propia imagen. Un ejemplo notable de esta cualidad es Tim Cook, CEO de Apple, cuya humildad y enfoque centrado en el equipo han contribuido al éxito continuo de la empresa.

"Humildad es saberse inferior a todos en algo", subraya Gracián. Reconocer nuestras limitaciones y aprender de los demás es esencial para el crecimiento personal y profesional. En el liderazgo empresarial, un líder humilde está abierto a recibir retroalimentación y a mejorar constantemente, reconociendo que siempre hay áreas en las que puede crecer y desarrollarse. Ejecutivos como Indra Nooyi, ex-CEO de PepsiCo, personifican esta actitud de humildad y aprendizaje continuo, lo que les ha permitido liderar con éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

La humildad, como señala Gracián, es la única base sólida de todas las virtudes. En un mundo donde la arrogancia y la "autopromoción" pueden ser tentadoras, los líderes verdaderamente exitosos son aque-

"Si no hubiera necesidad de obrar, se podría pasar por la vida sin dejarse notar"

"Obra como si todo dependiese de ti, pero a sabiendas de que todo depende de Dios"

llos que mantienen los pies en la tierra, reconocen sus limitaciones y se esfuerzan por aprender y crecer cada día. Al aplicar las enseñanzas de Gracián sobre la humildad en el liderazgo empresarial, podemos construir equipos más fuertes, promover una cultura de colaboración y alcanzar nuevos niveles de éxito que perduren en el tiempo. La humildad graciana refleja en gran medida las enseñanzas de San Ignacio de Loyola, para quien el esfuerzo personal es fundamental, a la par que la conciencia de que el resultado final no depende necesariamente de nosotros: "Obra como si todo de-

pendiese de ti, pero a sabiendas de que todo depende de Dios".

El impacto de la humildad trasciende el ámbito empresarial y se hace evidente incluso en la esfera política. Un ejemplo notable es el liderazgo del expresidente de los Estados Unidos, Abraham Lincoln. Conoció por su modestia y su capacidad para escuchar a todos los sectores de la sociedad. Lincoln demostró cómo la humildad puede fortalecer la cohesión social y abrir el camino hacia la reconciliación en tiempos de división.

Otro ejemplo destacado es Nelson Mandela, cuyo liderazgo durante la transición de Sudafrica hacia la democracia se caracterizó por su humildad y su compromiso con la reconciliación nacional. A pesar de haber sufrido décadas de encarcelamiento y persecución, Mandela adoptó un enfoque compasivo y conciliador hacia sus antiguos adversarios, sentando las bases para una sociedad más inclusiva y justa.

Senior partner de Paragon Partners y experto en liderazgo para Alta Dirección y Gobierno Corporativo

EPÍLOGO

El liderazgo prudente: una virtud atemporal

A lo largo de estas páginas, mi socio Antonio Núñez nos ha guiado en un viaje a través de la sabiduría de Baltasar Gracián, demostrando con claridad cómo la prudencia sigue siendo una virtud esencial en el liderazgo contemporáneo. En un mundo empresarial marcado por la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad, la capacidad de tomar decisiones acertadas con cautela y buen juicio se convierte en un diferenciador clave para los grandes líderes.

La prudencia, lejos de ser una actitud pasiva, requiere de una profunda reflexión, una visión estratégica y una comprensión clara del entorno. En cada una de las lecciones extraídas de Gracián, hemos visto reflejada la importancia de conocerse a sí mismo, de administrar el tiempo con sabiduría, de aprender de los fracasos, de cultivar la autenticidad y la humildad, y de saber cómo y cuándo actuar. Estas cualidades, cuando se aplican con rigor y coherencia, constituyen el fundamento de un liderazgo sólido y sostenible.

En el ejercicio de la búsqueda de talento para la alta dirección, he tenido la oportunidad de observar de primera mano cómo

los líderes más exitosos son aquellos que encarnan estos principios. No se trata de una teoría abstracta, sino de una realidad tangible que impacta directamente en la eficiencia organizativa, en la generación de confianza dentro de los equipos y en la creación de valor para todas las partes interesadas.

El mensaje de Gracián sigue vigente hoy más que nunca. En un mundo donde la inmediatez y la reacción impulsiva suelen imponerse sobre la reflexión y la estrategia, recordar la importancia de la prudencia es más necesario que nunca. Este libro nos ofrece una guía práctica para integrar esa sabiduría en nuestra propia manera de liderar y tomar decisiones.

Agradezco a Antonio Núñez esta magnífica obra, que no solo rescata las enseñanzas de Gracián, sino que las aterriza en el contexto empresarial moderno con ejemplos inspiradores y aplicables. Su labor nos desafía a reflexionar sobre nuestro propio liderazgo y nos invita a incorporar la prudencia como un principio rector en nuestra trayectoria profesional y personal.

Luis de Ugarte Presidente de Parangon Partners



Antonio Núñez Martín

Senior Partner
Paragon Partners

Antonio Núñez Martín es el Senior Partner de Paragon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, es Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y posee el Certificado de Gobierno Corporativo del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA)

Con una experiencia ejecutiva de más de 30 años, durante diez años dirigió varios Departamentos de Executive Education en el IESE (Programas Abiertos, Programas In Company y Programas Especiales) trabajando con cientos de consejeros y directivos y con las principales compañías nacionales e internacionales; y fue el creador y Director del Center for Public Leadership and Government.

Su experiencia en Gestión Pública ha sido desarrollada en su posición como Director de Políticas Sociales del Gabinete del Presidente del Gobierno de España.

Ejerció como emprendedor social en la creación y consolidación en más de 12 países de la ONG «Cooperación internacional».

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

EL VALOR DE LA PRUDENCIA

Antonio Núñez Martín

**Bernardino
Gómez Aritmendi**

CEO

Bansabadell Vida, Seguros
Generales y Pensiones

"Antonio nos hace ver las contradicciones que un líder enfrenta en nuestra realidad a través de la mirada de Baltasar Gracián. El silencio bien empleado frente a la comunicación constante, la gestión inteligente del tiempo frente a la perpetua inmediatez y especialmente, la autenticidad y humildad frente a la apariencia superficial, entre otras. En suma, nos ofrece una guía práctica y actual de la medida del éxito del líder en nuestra sociedad"

**Pierre-Nicola
Fovini**

CEO

Finanzauto, S.A.U.

"Este libro enseña la virtud de ser paulatino en palabras y acciones, nos invita a reflexionar sobre el arte de la observación y la escucha atenta. Subraya que la prudencia y sabiduría – principios milenarios presentes en la tradición cristiana y filosófica – son fundamentales para alcanzar un liderazgo sólido y duradero, construyendo proyectos que perduren en el tiempo"