

## El líder transformador en época de crisis

Javier Fernández Aguado  
Socio Director de  
MindValue  
Miembro de Top Ten  
Management Spain



Las crisis económicas o de valores se suceden periódicamente. Las causas genéricas de las mismas coinciden con las coordenadas precisas para salir de ellas. Son las siguientes:

1.- *Circunstancias exógenas que contribuyen a sacar de sus raíles el normal desarrollo de los sucesos que han venido acaeciendo hasta el momento.*

2.- *Ausencia (en situación de crisis) o presencia (cuando va a salirse de ella) de un líder capaz de pilotar el cambio.*

3.- *Elección del modelo adecuado para que la transformación sea posible y, dentro de lo posible, consistente y duradera.*

Quisiera ceñirme en estas líneas al punto segundo: la figura del líder que, en el caso que nos ocupa, ha de ser transformador.

Las crisis o, por poner un ejemplo, en el caso de España en la actualidad, la profunda recesión que estamos comenzando a experimentar en la economía real, reclama la presencia de alguien con capacidad de pilotar un cambio. Ser capaz de llevar adelante una modificación consistente que permita redirigir el rumbo de una nave que está cerca de peligrosos escollos no es hacedero.

Un líder no es un narrador de riesgos, tampoco lo es quien se limita a dar buenas palabras o a visionar

cómo serán las cosas cuando más o menos milagrosamente se arreglen. Un líder transformador es alguien capaz de entender claramente el problema y de tomar medidas que faciliten a quienes le siguen salir del entorno complejo en el que se encuentran.

Limitarse a prometer mundos mejores, a la vez que se toman medidas que profundizan en el agujero, es muy triste y profundamente dañino para quienes ponen confianza en esa persona. El optimismo es necesario, pero siempre que se parta de un realismo documentado. Quien se lleva mal con la realidad, sea porque no la vea o porque quienes le rodean no se atreven a proclamar que el emperador se encuentra desnudo, puede hacer mucho daño en el medio plazo. Quizá, durante un tiempo, las cosas pueden seguir como antes, pero tarde o temprano la gasolina se acaba...

El líder transformador debe poseer y desarrollar dos hábitos fundamentales. En primer lugar, el de la prudencia. Como he repetido en múltiples ocasiones, prudente es -etimológicamente- quien se encuentra en condiciones de ver lejos (del latín, *procul-videre*). Pero el columbrar el porvenir no puede ser meramente estratégico, también ha de contar con elementos tácticos. Señalar dónde hay que llegar -como hacía Weber en su última época, por ejemplo- no facilita mucho las cosas. Es preciso que los senderos que se recorran sean los adecuados, al ritmo

que puedan asumir los esfuerzos de los seguidores, en función de las fuerzas restantes.

La prudencia no es un opcional para un líder transformador. Sin sentido común -que es otro modo de denominar de manera simplista a la prudencia-, cuanto más rápido se camine, más fácil será perderse.

El líder prudente lo será cuando acumule también en su haber otro hábito fundamental: la fortaleza. En épocas de crisis no bastan las respuestas complacientes, son precisas las actitudes valientes. Sin audacia para implantar medidas eficaces, por impopulares que resulten, la prudencia no será tal. Y el líder ni será líder ni mucho menos transformador.

Al igual que un médico, el líder transformador deberá tomar medidas que pueden resultar dolorosas para sus seguidores. Pero, al igual que la gangrena se extendería y podría conducir a daños mayores e incluso a la muerte, si el cirujano no se atreve a amputar, un directivo que sólo aplicase paños calientes cuando lo urgente e importante sería tomar medidas estructurales de relevancia, se convertiría en un mediocre, un mentiroso, un fracasado...

Hablar bien, comunicar ideas motivadoras, son elementos complementarios, nunca la esencia del liderazgo. Algunos confunden manifestaciones comportamentales convenientes con la esencia. Hitler fue un gran comunicador, un extraordinario albor-

tador de masas, pero en el fondo su mejor definición es la de un criminal sin escrúpulos. Stalin, el padrecito, entre su capacidad de fascinar a sus seguidores y su terrible crueldad, dirigió con mano de hierro un país complejo hacia... el derrumbadero.

La apariencia de fortaleza –tomar medidas de gran rigor- sin la necesaria prudencia tampoco soluciona nada.

La fortaleza es tal cuando va bien orientada. De no ser así, puede convertirse en ciega violencia, en agresión gratuita...

La aparente prudencia, sin la fortaleza para tomar medidas, se convierte en un pseudos, en una falsedad. Se torna más bien mezquindad, manifestación de cobardía. Cuando a todos se les dice que sí, hay algo claro: se está mintiendo.

En épocas de crisis todo el mundo ha de apretarse el cinturón para salir adelante. Animar a otros a que lo hagan, mientras el supuesto líder sigue campando por sus respetos, es una hipocresía que antes o después acaba por pagarse.

Un líder que desea convertirse en transformador de la difícil realidad con la que se encuentra debe contar también con colaboradores que aporten valor. Rodearse de personas sin suficiente nivel es vulgaridad. En ocasiones, el único motivo es que el directivo gris desea contar con fusibles por si en algún momen-

to precisa prescindir de ellos para mantenerse personalmente en el puesto.

No todo el mundo que tiene rasgos de liderazgo puede serlo también con el calificativo de transformador. Un visionario servirá para una época en la que todo marcha bien, en que no se presentan particulares aprietos. Un líder coach podrá ejercer en periodos en los que hay tiempo suficiente para desarrollar –para iniciar- a sus seguidores. En periodos de crisis, desafortunadamente, muchas de las aptitudes del líder coach, del transaccional, del carismático o del visionario, resultarán superfluas.

Pocas personas pueden ser realmente capaces de llevar el timón en periodos de incertidumbre. Ejemplos hay incontables en la historia. Publio Cornelio Escipión (padre del que llegaría a recibir con ese mismo nombre el calificativo de el Africano) es un buen ejemplo de los comportamientos que ha de tener un líder que aspire a recibir el título de transformador.

Tras recibir órdenes del Senado en el 218 a.dC para frenar las fuerzas de Aníbal en Hispania, se dirige con su hermano Cneo a la Galia Cisalpina, pues es allí donde se encontraba el general púnico. Quien hubiera carecido de prudencia o de fortaleza habría consultado de nuevo a los senadores, o les habría obedecido ciegamente. Quien desea transformar la realidad de manera consistente muchas veces tendrá que negarse

a la mera obediencia, porque con personas que se limitan a cumplir funciones difícilmente se cambian el mundo (o el pequeño mundo en el que cada uno se mueve).

Transformar realidades es lo que hizo la familia de los Escipiones. Gracias a ellos, un imperio amenazado por la tenaza púnico-griega fue capaz de sobrevivir. Quizá no fueron los dirigentes más carismáticos, pero sí los más eficaces para aquellas complejas circunstancias del siglo III y II a.dC.

Cuando el mundo se debate en una difícil crisis, y España dentro de él con particularidades específicas mucho más complejas, sería deseable la aparición de un líder transformador del que ahora lo único que sabemos es que está ausente.

Y esto no sirve sólo para España, S.A., sino también para muchas organizaciones que están padeciendo o van a sufrir los duros envites de una recesión que se promete larga. Entre otros muchos motivos, porque para poder salir de ella, debería emprenderse el camino adecuado. Ese sendero todavía no ha comenzado a ser hollado. Por eso muchas personas continúan con esperanza confiando en la llegada de un líder transformador que hoy resulta esencial.