



# Tiempo de líderes

En un entorno de crisis e incertidumbre, la viabilidad o, en algunos casos, la propia supervivencia de la empresa, depende de la capacidad de liderazgo de sus directivos. Sin duda, el líder trascendente que comparte su misión con los empleados puede generar en ellos la confianza y energía necesarias para asumir los sacrificios y los cambios que la empresa necesita en tiempos difíciles.

Nos encontramos como navegando en un mar embravecido donde hay muchos peligros que requieren de un nivel excepcional de rendimiento. En ningún otro momento se hace más necesario mantener el compromiso de la gente, la capacidad para trabajar en equipo y la iniciativa personal. Y esto es labor principal del líder. Pero, ¿es posible ejercer este liderazgo en tiempos de crisis?

Durante las últimas décadas, muchas organizaciones han incorporado en su gestión lo que se conoce como *liderazgo transformador*. En este liderazgo, el líder debe ofrecer a su gente un "proyecto de futuro atractivo" –que puede presentarse bajo la forma de visión, plan estratégico, objetivos corporativos, etc.– capaz de ilusionar y motivar a sus colaboradores. Este proyecto debe ser realista pero, a su vez, altamente ambicioso como, por ejemplo: "ser el número uno", "duplicar la facturación en cinco años", "ser la mejor empresa del sector", etc.

Esta propuesta de liderazgo, sin embargo, parece estar muy lejos de la realidad actual. En los últimos meses, muchas empresas han tenido que aparcar sus ambiciosos proyectos de futuro para emprender con urgencia una serie de medidas "anticrisis" de las que puede depender su propia supervivencia. Así, para muchos, lo que antes era un proyecto ilusionante y motivador, hoy se ha convertido en un proyecto lleno de confusión e incertidumbre. Este hecho, unido a la falta de visión de futuro a corto-medio plazo, ha llevado a que muchos directivos se planteen volver a las antiguas formas de liderazgo, que técnicamente se conocen como *liderazgo transaccional*.

## Liderazgo transaccional vs. liderazgo trascendente

El liderazgo transaccional es un liderazgo orientado, exclusivamente, a la salvaguarda de la salud económico-financiera de la empresa, y se caracteriza por un estilo dirección del tipo "orden y mando". En cierta medida, es una reducción del liderazgo a una única dimensión, la económica, que se apoya motivacionalmente en el poder y el miedo. Este tipo de liderazgo, aunque puede parecer atractivo como una forma rápida de aplicar las medidas "anticrisis", presenta dos tipos de problemas. El primero es que no genera ilusión en la gente y, por tanto, disminuye el compromiso y la capacidad de trabajar en equipo; el segundo es que, al generar miedo y concentración de poder, debilita la capacidad de iniciativa de las personas para abordar los cambios necesarios.

Para superar estas limitaciones existe otra alternativa, que llamamos *liderazgo trascendente*<sup>1</sup>. Este tipo de liderazgo, altamente efectivo

tanto para tiempos de bonanza como para tiempos de crisis, es una forma de liderar capaz de atraer el compromiso y la ilusión de la gente hacia una misión común. En el liderazgo trascendente, la visión, las estrategias o los proyectos de futuro están fundamentados en una misión compartida. En los tiempos difíciles, el líder trascendente, apoyado en esta misión común, puede generar en los empleados la confianza y energía necesarias para asumir los sacrificios y cambios que la empresa necesita.

Ahora bien, el liderazgo trascendente no consiste en una mera campaña de comunicación o en un simple cambio de discurso, sino que debe estar basado en un profundo planteamiento estratégico centrado en todos los ámbitos de la misión de la empresa y, muy especialmente, en sus tres principales *stakeholders*: clientes, accionistas y empleados. Por lo tanto, las medidas "anticrisis" del líder trascendente deben dar una respuesta sólida y consistente a todos los ámbitos de la misión. No es suficiente con plantear medidas de orden exclusivamente económico que defiendan los intereses del accionista, sino también, y de forma coordinada, medidas que velen por el servicio al cliente y que muestren una actitud responsable para con los empleados de la empresa.

Lógicamente, en esta forma de liderar no estamos hablando de ignorar la realidad de la crisis o de no aplicar medidas drásticas allí donde sean necesarias. Al contrario, el liderazgo trascendente tiende a un mayor sentido de la urgencia (pues es la misión la que está en juego), pero también a un mayor sentido de la responsabilidad. Velando por los intereses de los accionistas, clientes y empleados, de manera conjunta, las medidas "anticrisis" –incluso cuando éstas conlleven ajustes o reducciones de personal– adquieren una mayor capacidad de ser comprendidas y aceptadas por los miembros de la empresa. Tal y como asegura W. George –antiguo presidente y director general de **Medtronic, Inc.**, que logró llevar su empresa de un valor bursátil de 1.000 millones de dólares a 70.000 en tan sólo diez años– "los empleados pueden adaptarse a cambios estratégicos importantes si la misión y los valores de la empresa permanecen intactos. De hecho, los empleados son capaces de realizar sacrificios extraordinarios siempre y cuando confíen totalmente en sus líderes"<sup>2</sup>.



**Pablo Cardona**  
Profesor Ordinario  
Dirección de Personas en  
las Organizaciones, IESE  
pcardona@iese.edu



**Carlos Rey**  
Managing Partner  
DpM Consulting  
c.rey@dpmc.es

Cuando la crisis pase, el líder que aproveche los tiempos difíciles para reforzar su compromiso con la misión, no sólo habrá conseguido mantener su liderazgo en tiempos de crisis, sino que además estará mejor preparado para emprender nuevos retos y aventuras empresariales de futuro.

### La lucha contra el ego

Como hemos visto, el liderazgo trascendente es el más efectivo en tiempos de crisis. El problema es que, desde el modelo de líder transformador que se ha impuesto en los últimos años, la evolución al liderazgo trascendente no es sencilla. Los líderes transformadores, generalmente carismáticos o visionarios, acostumbran a ser el centro de donde emana la "inspiración" y motivación de sus colaboradores. Por ello, estos líderes no se sienten cómodos con la idea de que una misión esté por encima de su propio carisma o visión personal.

En cierta medida, el líder transformador se encuentra cerca del liderazgo trascendente: fuerte compromiso personal, habilidad para conseguir el compromiso de sus colaboradores, gran capacidad para promover la cooperación y el trabajo en equipo y mucha tenacidad para emprender cambios e implementarlos en sus colaboradores. Sin embargo, el problema es que el compromiso, la cooperación y el cambio que promueven están centrados en su carisma personal apoyado en un proyecto de futuro ilusionante, pero no necesariamente en la misión de la empresa. Y, como hemos dicho antes, este liderazgo pierde fuerza y atracción en tiempos de crisis.

Asumir el liderazgo trascendente no significa abandonar el liderazgo transformador. De hecho, en determinadas posiciones clave, es bueno que el líder combine el sentido de misión con una visión y carisma personal.

Éste es el caso, por ejemplo, de aquellas personas que ocupan la presidencia o la dirección general de la empresa. Lo único que necesitan es poner sus capacidades de mando y carisma personal al servicio de la misión. Y esto exige, sin duda, un cierto grado de lucha contra el ego personal, una tendencia que resulta común entre los directivos que ocupan posiciones de liderazgo<sup>3</sup>.

Muchos directivos son conscientes de que el ego del líder puede ser fuente de múltiples limitaciones, especialmente en tiempos de crisis. Por ejemplo, un líder concentrado en su ego tiende a interpretar como amenazas a su liderazgo lo que sólo son propuestas de cambio para afrontar la crisis. Esta reacción del líder genera frustración y falta de compromiso. A su vez, el ego también lleva –especialmente en tiempos de crisis– a confiar demasiado en sí mismo (y a desconfiar, por tanto de su gente), lo que se traduce en una mayor centralización de las decisiones y una merma del trabajo en equipo.

La batalla personal contra el ego, que puede manifestarse de diferentes maneras a lo largo de la vida del directivo, es fundamental para el ejercicio del liderazgo. Especialmente en tiempos de crisis, es necesario trascender el propio "yo", centrarse en la misión, poniéndola por encima de las opiniones y ambiciones personales y, a su vez, fomentar el liderazgo de los colaboradores, sin miedo a que esto pueda significar una pérdida de poder o de autoridad. De hecho, el efecto de impulsar el liderazgo de los colaboradores es más bien el contrario: refuerza el propio liderazgo personal y robustece la consistencia de todo el equipo.

En definitiva, el liderazgo trascendente es, sin duda, el que más capacidad tiene para mantener el compromiso y la ilusión de los trabajadores en tiempos de crisis. Además, cuando la crisis pase –y si confiamos en la teoría cíclica de la Economía, esta crisis pasará–, el líder que aproveche los tiempos difíciles para reforzar su compromiso con la misión, no sólo habrá conseguido mantener su liderazgo en tiempos de crisis, sino que además estará mejor preparado para emprender nuevos retos y aventuras empresariales de futuro. ■

1 Cardona, P. y Rey, C. "Liderazgo trascendente. Cómo lograr el liderazgo en la organización". *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, nº 110, julio / septiembre, 2008.

2 William George. "Academy address." *Academy of Management Executive*, 2001. Vol. 15, n. 4, p. 42.

3 Maccoby, M. "Narcissistic Leaders: The incredible Pros, the inevitable Cons". *Harvard Business Review*, enero, 2000.

**Publicidad**

**33**