

# LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS

TRABAJO PREPARADO  
PARA EL SEMINARIO SOBRE  
LIDERAZGO EFECTIVO DEL  
INSTITUTO UNIVERSITARIO NAVAL  
SEPTIEMBRE 2002



PEDRO L. DE LA FUENTE

## Estas reflexiones tienen como objetivo compartir

algunas ideas sobre las cualidades fundamentales que debe poseer un líder en los tiempos que corren. No escapa a nuestros lectores que la situación de la República Argentina es crítica. Y que una de las causas primarias de esa situación es la ausencia de personas comprometidas con su función de líderes. Es por ello que estas ideas, pensamientos y opiniones pretenden preparar un espacio de reflexión que contribuya a buscar consensos acerca de algunas características del liderazgo que hace falta en estos tiempos. En ese compartir, acordar y disentir, podremos aproximarnos a la identificación de actitudes centrales (a nuestro entender) que permiten que el líder sea seguido, respetado y escuchado, que sea capaz de motivar a quienes dependen de él y pueda llevar a cabo su misión. Son ideas que están influidas por la experiencia personal del autor y teñidas con la deformación profesional de una organización jerárquica como es la Armada Argentina. No por ello dejan de ser válidas y aplicables en otros ámbitos.

Al preguntarnos cuáles son las cualidades que deben prevalecer en un líder al enfrentar aguas agitadas y tiempos tormentosos, crisis y cambio, hemos identificado tres, que queremos proponer para su análisis. Se trata, ordenadas por importancia, de las cualidades de contención, ejemplo y proyectos. Ellas configuran tres actitudes esenciales: el líder para tiempos de crisis debe ser capaz de articular una VISION, difundir su EJEMPLO y brindar CONTENCIÓN.

### 1. Un líder para tiempos de crisis debe tener visión

Un líder para tiempos de crisis debe tener una visión, es decir una idea del futuro hacia el que se dirige y los caminos que deberá transitar para alcanzarlo. Debe ser capaz de contagiar la visión a sus seguidores. Ella se compone de proyectos, que deben ser claros, concretos, y alcanzables. Quizás alguno pueda cuestionarse si agobiados por la complicada situación en la que estamos inmersos, con dificultades presupuestarias, con incertidumbre económica, con la imposibilidad actual para concretar lo inmediato, tiene sentido, es razonable, tener proyectos. Y la respuesta es un enfático sí: hacen falta proyectos para transportarse hacia el futuro. Hacen falta sueños, ilusiones que impulsen los intereses de las personas; son necesarios para imaginar la realización personal, para poder apostar al futuro.

Esas imágenes permiten vislumbrar que el trabajo que uno hace construye, edifica y perdura, ponen a cada miembro del equipo en actitud de hacedor, le permiten superar el pre-

*El capitán de navío Pedro Luis de la Fuente asumió como director de la Escuela de Guerra Naval en febrero de 2001. Egresado como guardiamarina en 1971, es un oficial de superficie, especialista en comunicaciones y guerra electrónica. Fue promovido a su actual jerarquía el 31 de diciembre de 1997.*

*Entre enero de 2000 y febrero de 2001 se desempeñó como jefe de Estado Mayor del Comando de la Flota de Mar. En 1998 fue jefe de Enseñanza y Secretario Académico de la Escuela de Guerra Naval. Desde 1993 hasta 1995 estuvo destinado en el U.S. Naval War College, en Newport, Rhode Island, Estados Unidos, cursando el Naval Command College y posteriormente como investigador en el Center for Naval Warfare Studies, donde se desempeñó además como profesor y consultor.*

*Como comandante en el mar desempeñó funciones como comandante de la Segunda División de Corbetas (1999), comandante de la corbeta ARA Parker (1996 y 1997) y anteriormente como comandante del buque transporte ARA Canal Beagle (1990). Sirvió en diversas unidades de superficie, tales como los destructores ARA La Argentina y ARA Hércules y el portaaviones ARA 25 de Mayo. Entre sus destinos anteriores se destaca un intercambio con la Marina del Brasil, embarcado en el MB Custodio de Mello.*

*Durante la Guerra de Malvinas cumplió funciones en el Estado Mayor del Comando del Teatro de Operaciones del Atlántico Sur, como oficial de comunicaciones y guerra electrónica. Posee un posgrado en enseñanza universitaria de la Universidad de Belgrano, Buenos Aires, y un Master's degree en management de Salve Regina University, Newport, Rhode Island.*

*Es actualmente Comandante de la Flota de Mar. Será ascendido a contraalmirante a fin de año.*

**BCN**

Número 806

Enero/diciembre de 2003

Recibido: 6.11.2002



sente incierto y proyectarse hacia un futuro mejor, que él desde su posición —por subalterna que sea— es capaz de influir, de modelar, de crear.

Recuerdo siempre una anécdota de un profesor de recursos humanos que se refería a la labor de los albañiles que construían una biblioteca monumental en una universidad de los Estados Unidos y señalaba, cuando se les preguntaba a los obreros sobre lo que estaban haciendo, dos actitudes: la de aquel que decía con resignación y fastidio que “apilaba ladrillos” como preguntando ¿acaso no ve lo que estoy haciendo?, y la del que, orgulloso, pensando en grande, decía: “¿Yo?, ¡estoy edificando la biblioteca!”, con la convicción, el sentimiento, el orgullo, de que su tarea era irremplazable y definitoria, que sin su contribución esa biblioteca, su biblioteca, jamás podría haberse llevado a cabo.

Esa es la actitud que el líder debe inspirar, fomentar, promover entre sus seguidores, entre sus conducidos. Para ello, él mismo debe estar personalmente comprometido y convencido de la validez de lo que hace, de la posibilidad de alcanzar los objetivos, de la razonabilidad de los mismos.

Esas metas no deben ser fáciles ni sencillas. Deben estar por encima de las expectativas comunes, pero siempre deben ser alcanzables. Hay que apostar a lo complejo, a lo difícil, a lo que hace la diferencia, a lo que agrega valor, a la contribución fundamental, al avance y al progreso. En síntesis: hay que construir futuro en las imágenes mentales de los subordinados, un futuro en el que ellos sean protagonistas, actores principales, arquitectos comprometidos con esa nueva realidad que construyen con su accionar.

Un líder para tiempos de crisis debe tener proyectos claros y debe ser capaz de contagiarlos a sus seguidores.

## **2. Un líder para tiempos de crisis debe difundir su ejemplo**

Un líder debe ser ejemplar siempre. Debe ser modelo para quienes lo siguen, debe ser el espejo en que se miran sus seguidores, debe ser motivo de inspiración para aquellos a quienes conduce y lidera. Parecería entonces que no hemos agregado nada nuevo a décadas de reflexión sobre el tema. Sin embargo, creemos que en situaciones de crisis, cuanto más profunda y terminal se presente esa crisis, cuanto mayor zozobra e indefinición existan sobre las maneras de salir de ella, sobre las causas que la han producido, sobre las posibilidades de sobrevivirla y superarla, mayor transparencia debe pedirse a la figura del líder. Sólo será seguido quien posea honestidad personal y prestigio profesional.

La honestidad debe ser cristalina e indudable. Es particularmente importante que el líder en tiempo de crisis sea identificado como ejemplo de austeridad y que las dificultades, privaciones o limitaciones propias de la transición sean sufridas también por él, con el mismo impacto que sobre el resto, porque compartir las penurias le brinda una autoridad moral que potencia la adhesión de su gente.

¿Qué decir acerca del prestigio del líder? Debe ser capaz de transmitir magnetismo personal, deseos de seguirlo, imagen positiva, la sensación de que es un hombre de acción que reflexiona y decide, no alguien timorato y desconcertado por los acontecimientos. Una persona que en situación de crisis, de peligro, será capaz de sofrenar sus dudas, ignorar sus miedos y articular una respuesta, la respuesta que sus subordinados esperan de él. Capaz de convivir con sus temores hasta que se salga de la situación.

El momento más crítico es siempre cuando callan las palabras, cuando el silencio envuelve el ámbito de trabajo y uno sabe que está solo entre la espalda y la pared. Ubicado en su puente de comando, tiene detrás de sí solamente un mamparo frío, han cesado las bromas y los consejos, las opiniones sobre cómo hacer o no hacer las cosas, las sugerencias, los comentarios. Y en ese silencio gélido los hombres esperan la voz de mando,

la orden, la decisión que (piensan, esperan, desean) los sacará de la situación de peligro que se avecina, que ya está presente, que ha llegado y que es necesario superar.

Si el líder no es capaz entonces de transmitir convicción, de obrar sin dudas, de ocultar sus temores y hacer gala de sangre fría, de determinación, de coraje, no sirve. No será creíble, no será seguido, no cumplirá con su misión de conductor.

Debe por lo tanto sacar fuerzas de sus miedos, sin delatar, sin dejar que se trasluzca el temor que lo embarga. Debe superar sus dudas, el cuestionamiento sobre si la decisión que toma es realmente la mejor, la más adecuada a la situación que se enfrenta, el rumbo seguro que aleja de la tempestad o el peligro. Debe señalar sin vacilaciones el rumbo a seguir, el camino a adoptar, la acción que es necesario hacer ahora.

Más tarde, en soledad con sus pensamientos, elevará una plegaria en acción de gracias, y luego, frente a un café compartido con su segundo en comando discutirá por qué adoptó esa decisión y no otra. Pero no puede hacerlo (no tiene derecho) cuando debe tomar la decisión. Sus hombres esperan de su líder, de su comandante (por sus conocimientos, por su experiencia, por su coraje) que sepa sacarlos de esa situación difícil para la que ellos no tienen solución. Y una actitud temerosa, dubitativa, desconcertada servirá solamente para aumentar el pánico, destruir la confianza y conducirá seguramente al fracaso.

¿Es fácil ser líder? ¿Es fácil tomar decisiones? Seguramente no, pero es la principal tarea para la cual nos preparamos durante toda nuestra vida quienes abrazamos carreras que culminan en posiciones de conducción, de liderazgo, que nos otorgan poder sobre las vidas de otros hombres y sobre los medios que la Nación pone a nuestra custodia. Es la savia, la sal de estas profesiones (en nuestro caso la Marina), la conducción de hombres, el manejo de buques y el empleo de las armas para la defensa de la patria en el mar.

Cuanto mayor sea la incertidumbre, más grande el riesgo o el peligro, más tranquilo debe estar el líder. Debe incorporar a su personalidad una actitud serena, un modo reposado no exento de firmeza y determinación, pero debe controlar más que nunca sus emociones y su ansiedad, en la convicción de que su conducta será particularmente observada por sus hombres y que el tono de su voz, sus gestos, su apostura, serán comunicaciones no verbales, señales que (consciente o inconscientemente) estará transmitiendo a quienes dependen de él y por medio de ellas cimentando o demoliendo su confianza.

¿Cómo se ejercita uno para estas situaciones? Hay una sola manera y es asumiendo riesgos de manera consciente, deliberada y progresiva. Es necesario que los líderes asuman el riesgo de permitir (como educadores, al formarlos) que sus hombres se equivoquen. Ello requiere dos condiciones: Tener la predisposición y el coraje de aceptar los costos de la equivocación del subordinado, y saber que se estará en condiciones de anticipar posibles errores y corregirlos antes de que éstos sean fatales. Lo cual requiere por parte del superior un conocimiento detallado de las tareas y un profuso adiestramiento, adecuado e intensivo, para lograr esa seguridad, esa confianza que permita correr el riesgo calculado y aceptar el costo.

Los días en operaciones en el mar, las navegaciones realizadas, las diversas oportunidades en que se ha efectuado personalmente la maniobra o la tarea de que se trata son fundamentales para lograr ese adiestramiento propio y poder transferir a los subordinados la realización de las tareas.

Estas actividades deben efectuarse en sucesión, apoyadas siempre por una base teórica, y aumentando paulatinamente el grado de complejidad. Siempre combinadas con una actividad descriptiva previa y una crítica posterior, que permitan materializar el lazo de realimentación que mejora el proceso. Estableciendo además procedimientos operativos estándar para las tareas complejas y practicando las emergencias en situaciones controladas, para estar adiestrado cuando se presenten en condiciones de peligro real.

El prestigio se construye trabajosamente todos los días y se pierde en unos pocos segundos de indecisión. El líder debe ser consciente de ello, y preocuparse por cuidarlo, mantenerlo y acrecentarlo, con su actitud proactiva, su voluntad incansable y ejerciendo sin vacilaciones la responsabilidad que le ha sido confiada.

### **3. Un líder para tiempo de crisis debe brindar contención**

Un líder para tiempos de crisis debe ejercitar una sensibilidad particular que le permita contener a quienes dependen de él. Debe privilegiar la comunicación con todos y cada uno de ellos personalizándola, haciéndose eco de las necesidades de sus subordinados, invirtiendo su tiempo en construir puentes de consenso y cooperación, privilegiando las situaciones que producen mayor armonía sobre las decisiones que, aunque justas, puedan provocar entre sus subordinados fracturas. Debe conducirse más como entrenador del equipo que como su jefe. Debe comprometer toda su capacidad, su sabiduría, sus aptitudes para relacionarse, convencido de que deberá escuchar mucho y hablar sólo lo necesario.

Debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a conocer los problemas de su gente, para estar al tanto de lo que les sucede. Aunque no pueda resolver todos los problemas, sus subordinados deberán saber que pueden contar con él, que son importantes, que serán escuchados y que sus problemas serán planteados y, de ser posible, resueltos. Para ello es necesario disminuir la distancia en las organizaciones jerárquicas, facilitar el contacto, mejorar el acceso al líder. El valor del contacto personal no debe ser subestimado, es el que produce la diferencia e incentiva la identificación con el líder y sus proyectos.

Es imprescindible preocuparse por las situaciones familiares de los subordinados y su incidencia en los desempeños individuales y en el equipo. Hay que identificar los casos críticos y actuar de inmediato para resolverlos.

El líder debe ser capaz de reconocer las cualidades de cada uno de sus hombres, ubicándolos y dándoles responsabilidades de acuerdo con sus talentos. Debe aspirar a tener los mejores profesionales que pueda conseguir, pero siendo capaz de trabajar con los que el azar o la fortuna, sus superiores o la organización, han puesto bajo su mando, sin quejarse de sus flaquezas o limitaciones y obteniendo los mejores resultados posibles de cada uno de ellos.

Debe infundir optimismo, mentalidad ganadora, convicción de que las metas van a ser logradas y que todos participarán de los beneficios del éxito. Hacia afuera, debe ser generoso con los triunfos y propietario exclusivo de los fracasos de su equipo.

Un líder conserva siempre sus puertas abiertas para estar disponible y poder contener a quienes dependen de él, y mantiene una luz encendida que sea fuente de inspiración, guía en la oscuridad y faro en la tormenta.

### **4. Liderazgo en tiempo de crisis (incertidumbre)**

¿Por qué es distinto el liderazgo en estas épocas? Lo que caracteriza las situaciones de incertidumbre es la falta de certezas. El líder debe desarrollar, en aquellos que dependen de él, mayor adhesión que en tiempos normales.

Podemos decir que las épocas de crisis se caracterizan por la modificación, de manera incierta, de la situación actual hacia una que se aprecia potencialmente desfavorable. Por eso conllevan —en la percepción de los afectados— mayor preocupación por el futuro y por las consecuencias de las acciones que se realizan y las decisiones que se adoptan. En estas circunstancias se pone a prueba la capacidad del líder para:

- Comunicar su visión
- Hacer creíbles sus sueños (“venderlos”)

- Transitar el cambio
- Alcanzar el estado deseado
- Lograr que se acepte que la situación final es la mejor que se podía obtener con el tiempo y los recursos disponibles, dentro de un contexto (o escenario) que no puede ser negado, ignorado o rechazado

Se procura evolucionar hacia una situación más favorable (de eso trata en definitiva la Estrategia, de concretar las ideas en acción), ya sea para mantener una situación que es favorable, o para convertir una situación desfavorable en otra mejor.

Hay que difundir la idea, convencer de que es posible, que puede alcanzarse, que no es “mágica”, sino emocional y racionalmente factible. El líder debe ser un vendedor de sueños razonable, eficaz y eficiente, valorado y respetado por su prestigio, honorabilidad y ejemplo.

Debe además tener ideas originales y convertirlas en metas concretas, debe promover proyectos que sean comprobables (aunque difíciles) y debe poseer la capacidad para explicarlos, de manera clara y sencilla, comprensible para el gran público. Debe ser capaz de concretarlos en planes, secuenciarlos en el tiempo e imaginarlos terminados.

Walt Disney decía: “Si eres capaz de soñarlo, puedes hacerlo realidad”.

El líder debe ser motivador, entusiasta, con empuje propio, convencido profundamente de la viabilidad de lo que propone, optimista y realista (no ingenuo), consciente de la existencia de obstáculos y dificultades que deberán ser superados para alcanzar las metas, y de que si compromete a los suyos en una empresa imposible será artífice de su fracaso y perderá su credibilidad. Hay que tener siempre presente que a todos nos gusta ser parte del equipo ganador.

En definitiva, el líder debe ser capaz de articular una VISION, difundir su EJEMPLO (proyectar PRESTIGIO) y brindar CONTENCIÓN, igual que siempre pero más que nunca. Estas cualidades, universalmente presentes entre las características de liderazgo, en tiempos de crisis son particularmente relevantes. Dicho de otra manera: siempre fueron necesarias, ahora son fundamentales.

Cuanto más profunda la crisis, cuanto mayor la incertidumbre, más debe el líder profundizar su compromiso con los sueños, ideas y proyectos a alcanzar, para facilitar que lo sigan sus conducidos.

## **5. Un líder para tiempos de crisis debe... liderar**

¿Cuáles son las características que permiten que equipos motivados, conducidos por un líder eficaz, recorran la milla extra, realicen el esfuerzo definitorio, produzcan el resultado inesperado?

Hemos hablado de la necesidad de construir equipos de trabajo, de asignar tareas y responsabilidades acordes con los talentos de cada uno de los miembros del equipo. No es cierto que el líder elija siempre a sus subordinados, pero debe tener habilidad necesaria como para reconocer sus fortalezas y aprovecharlas, como asimismo identificar sus debilidades y compensarlas.

Nos hemos referido también a la actitud proactiva, ganadora, al entusiasmo que se contagia y potencia los logros, a la capacidad para acercar las metas y ponerlas al alcance de la mano, de hacer creíble lo que para otros resulta imposible de lograr.

En esa habilidad para simplificar lo complejo basa el líder de tiempos de crisis, el piloto de tormentas, su capacidad de convencer a quienes lo siguen.

¿Cuál es la contribución original que brinda este trabajo? Pone el acento en tres actitudes que, si bien deben estar siempre presentes en el accionar de un líder, adquieren mayor importancia en tiempos turbulentos, en situaciones de crisis.

Frente a quienes sostienen que los tiempos de crisis son momentos para disminuir los riesgos y adoptar actitudes conservadoras, no iniciar proyectos, mantener el statu quo, desarrollar bajos niveles de actividad y no innovar, este trabajo presenta la visión de que son precisamente los tiempos de crisis oportunidades en las que el líder debe redoblar la apuesta, desarrollar nuevos proyectos para motivar a sus seguidores, mantener la cohesión del equipo y edificar expectativas hacia un futuro mejor.

Se pone el acento en las características éticas del líder, en particular su transparencia, en que su accionar será observado con mayor grado de detalle cuanto peor sea la situación, y en la necesidad de comportamientos austeros y responsables.

Finalmente, se da mayor importancia a los aspectos de contención de los subordinados, por entender que deben multiplicarse los esfuerzos para conocer, comprender y apoyar de manera efectiva sus carencias, mejorando todo lo que fuere posible su situación socioeconómica con medidas innovadoras, pero sobre todo brindando el sustento espiritual que los identifique con la visión del equipo, los comprometa como parte fundamental del mismo y les brinde motivos para seguir esperando.

Suelo comparar las situaciones de motivación con una balanza de dos platillos: el profesional y el material. En cada uno de los platillos se acumulan retribuciones, en uno de tipo espiritual: logros profesionales, satisfacción por lo que se realiza. En el otro se apilan retribuciones materiales: dinero, bienestar.

Debe existir un adecuado balance entre ambos, y lo que no puede suceder es que los dos platillos estén vacíos. Si el profesional está colmado (porque las expectativas de crecimiento, las actividades que se realizan, la satisfacción profesional son satisfechas) es posible aceptar retribuciones bajas.

Si los aspectos materiales están satisfechos (buen sueldo, servicios sociales, ambiente familiar contenido) es posible aceptar que la actividad profesional sea escasa o poco atractiva, intrascendente. Desde luego que esta situación no puede prolongarse indefinidamente.

La mejor combinación es alta exigencia y actividad profesional con buenas retribuciones. La crítica, la catastrófica, la imposible de sostener, es la carencia de actividad profesional con retribuciones bajas porque produce desaliento, desesperanza, la percepción de que lo que se hace no tiene importancia y que por eso no se invierten recursos que financien las actividades.

En tiempos de crisis el líder debe llenar el platillo profesional con proyectos y actividades, debe mantener alto el espíritu, debe cubrir con mayor contención y afecto los aspectos materiales y debe mantener un horizonte de referencia que permita vislumbrar un futuro mejor.

Creemos entonces que nuestra contribución consiste en identificar tres conductas a las que asignamos particular relevancia en estos tiempos y proponer que el mejor camino para enfrentar las crisis es sostener una visión que nos conduzca a un futuro deseable (y que no sea utópico) manteniendo conductas ejemplares y conteniendo adecuadamente a aquellos que dependen de nosotros.

La habilidad del líder consiste en demostrar que aun en tiempos difíciles los éxitos son posibles, somos capaces de logros trascendentes, podemos confiar en nuestras fuerzas y existen motivos para creer y esperar un futuro mejor (1). **BCM**

(1)

*Ver el discurso del jefe del Estado Mayor General de la Armada, pronunciado en la ceremonia de Condecoración al rompehielos ARA Almirante Irizar con motivo de la Operación "Cruz del Sur".*