



Javier Fernández Aguado

Director de la Cátedra de Management Fundación Bancaria  
"la Caixa" en IE Business School  
Presidente de MindValue  
@jferagu

## LIDERAR EN MEDIO DE LA INCERTIDUMBRE

La criatura humana se afana en la creencia de que su existencia puede desarrollarse en entornos de certidumbre. Pretendemos certificar un futuro inalterable. Alzamos edificios con avidez de estabilidad, diseñamos proyectos para décadas o siglos, algunos ahorran afanosa y desproporcionadamente, construimos relaciones afectivas y/o de amistad que anhelamos proporcionen respaldo en circunstancias adversas... Elaboramos, en fin, un relato de consistencia, sobre todo cuando la edad incrementa la consciencia de nuestra insoslayable vulnerabilidad.

Se repite con insistencia que vivimos en la era de la información. Ojalá fuese la del conocimiento, porque las etapas de aparente consenso social son en realidad de cobardía individual acopiada e irreflexiva.

Todos los tiempos han sido complejos. La gran diferencia en el momento presente es que somos más conscientes de la fragilidad. ¡Es mucho mejor vivir en una incertidumbre asumida que en certidumbres ficticias! Sólo al aceptar nuestro modo de ser en el mundo estaremos en condiciones de promover instituciones y decisiones consistentes.

En mi labor de formación y asesoramiento para altos directivos en diversos formatos –conferencias, seminarios, procesos de coaching, participación en consejos de administración...– con excesiva frecuencia descubro profesionales que anulan del radar nuestra ínsita inestabilidad. Eso les torna particularmente vulnerables, porque cuando se alzan los obstáculos carecen de instrumentos conceptuales para reaccionar.

Cuando Hegel defendió su tesis doctoral, un miembro del tribunal indicó:

– *Eso que Vd. propone será más o menos interesante, pero no es real.*

Su contundente respuesta fue:

– *Entonces, ¡peor para la realidad!*

Sólo pueden construirse personalidades firmes y organizaciones sólidas si los cimientos son estables, emergiendo de los claustros erigidos por nuestros temores y por ideologías de retorno a la tribu.

Nos desenvolvemos en una civilización del ruido, de la aceleración, de los eslóganes. Sólo así se entiende el éxito de formu-

laciones que ayunas de contenido arrastran a masas de ciudadanos con despropósitos que no deberían nublar a nadie con una preparación mínimamente aceptable. Es triste contemplar cómo el vocerío de algunos papanatas aturde a individuos que ignoran que son manipulados por aviesos flautistas de Hamelín hacia despeñaderos de los que luego –como enseña la historia desde el lejano octubre de 1917 y he puesto de manifiesto en *¡Comaradas! De Lenin a hoy* (LID)– resulta arduo volver a ascender.

Formulo nueve propiedades que ha de desarrollar cualquier persona, con más motivo si tiene responsabilidades de gobierno.

**SENTIDO COMÚN** Mil veces se ha recordado que es el menos común de los sentidos. No se trata de saber mucho o de destacar en tal o cual disciplina, sino de saber gestionarnos de forma adecuada. Algunos personajes profesional, científica o políticamente destacados disponen de todas las cualidades, salvo de la de manejarlas. Como he tenido ocasión de verificar en sesiones de coaching en países diversos, genialidad y locura son paredañas. A veces me ha venido a la cabeza pensar: si esta persona fuese un poco menos valiosa en tal o cual capacidad sería más feliz.

**EQUILIBRIO ARMÓNICO** La felicidad es una meta imposible durante nuestro recorrido terreno. Me gusta recalcar que la felicidad es ¡ahora! Hemos de empeñarnos por vivir cada instante sin histrionismos. Algunos se proyectan tanto en un futuro que no saben si llegará que van destrozando relaciones que deberían disfrutar hoy. Situar los mejores momentos de nuestra existencia a partir de la jubilación es una simpleza: ¡nadie tiene asegurado el mañana!

**HUMILDAD** Esta actitud del espíritu humano es poco valorada. Sin embargo, se encuentra –cito a Cervantes– como base y fundamento de una existencia cumplida. La gloria vana, la jactancia, creerse superior a los demás es peor que una imperfección, es un intenso yerro. Quien cae en manos de la protervia enturbia cualquier relación, porque eso es lo que provoca el afán por quedar por encima de todo y de todos. ¡Qué cantidad de mentecatos engendra el engruimiento! Contemplar a personas con preparación exigua que se proclaman mesías de sus organizaciones, colectivos o países generaría hilaridad si no fuese por el daño tangible que acaban dejando tras de sus patéticas vidas.

Calígula, Nerón, Atila, Stalin, Lenin, Mao, Mussolini, Pol Pot, Idi Amín, Fidel Castro o Hitler como conspicuos representantes de lo peor de la raza humana tenían una característica en común: su carencia de buen humor. Es lógico, porque para reírse de uno mismo es preciso relativizar la propia relevancia, cosa que ninguno de esos atroces ejemplos –y determinados contemporáneos nuestros– supo experimentar.

**HUMANISMO** Lo que hace años fue calificado como ética empresarial y posteriormente como Responsabilidad Social Corporativa es hoy en día mencionado por algunos como humanismo. Lo de menos es el término que se emplee; lo de más que se recuerde que las empresas no son organigramas ni programas de excell, sino que han de tener como centro a las personas. Sin olvidar, también cuando se opta por esa sabia orientación, que la envidia siempre va ladrando tras la virtud. Comportarse bien no convoca habitualmente el aplauso ajeno..., ni falta que hace.

**RELATIVIZACIÓN DEL PRESENTE** Nada hay más antiguo que un tweet de hace diez minutos. En la civilización de la inmediatez –como he mencionado– muchos han delegado la necesidad de pensar por cuenta propia y depositan en otros ese requerimiento. Lo que hoy en día vivimos ha sido ya, de un modo u otro, experimentado por otros. Saber cómo nuestros ancestros respondieron ante esos retos facilita el sendero para encontrar soluciones viables a los problemas actuales. Somos –¡no deberíamos soslayarlo!– muertos de vacaciones. Y este periodo hay que aprovecharlo de manera plena.

¡Cuánto bien hace recordar el epitafio de Aristipo: "Aquí descansa quien ya os aguarda"!

**ADAPTABILIDAD** La rigidez ha de ser evitada. Refugiarse en una normativa estricta es la más de las veces manifestación de exiguo talento. Hemos de desarrollar la habilidad para reinventarnos, pues lo que ayer fue revolucionario, hoy probablemente quedó obsoleto y mañana será, sin más, añoso.

**AGILIDAD** El cambio no ha cambiado, pero sí la velocidad a la que éste se genera. El ritmo sinuoso, propio de los meandros, aplicado en tiempos pretéritos pudo consentir quizá actitudes rutinarias o displicentes. Hoy quien se encierre en un cerrillismo barroqueño sólo tiene un destino: el fracaso. Quien no se transforme al ritmo que los tiempos reclaman, si es posible anticipándose, acabará en el derrumbadero de los lentos.

**APRENDIZAJE OPTIMISTA** La juventud no es término que escuetamente describa una situación cronológica. Para mí, es más un talante mental que una realidad física. Gente con muchas décadas acumuladas sigue mostrando una apertura envidiable, mientras que individuos de parco recorrido se presentan como viejos prematuros que generan conmisericordia. Se encuentran

en el umbral de la depresión. Hay viejos de atar, personas con el alma arrugada, para quienes la salud vendría a ser un estado sospechoso entre dos enfermedades. Y un periodo de estabilidad, una fase entre dos crisis...

No olvidemos, en fin, que donde no entra la novedad, donde no arriba el sol, acaba siendo preciso el médico, cuando no el psiquiatra. ¡Qué triste pensar que no habrá un segundo diluvio universal sólo porque los resultados del primero hablan de su ineficacia!

**VISIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL** Como perpetúa la letra de "El Rey", de Vicente Fernández: "no hay que llegar primero, pero hay que saber llegar". Personas hay que se pierden por ir demasiado deprisa hacia ningún sitio. A más de uno habría que recomendarle que en vez de disiparse en tanta actividad, mejor le iría si fuese a visitarse a sí mismo, deseándole que estuviese en casa... ¡Qué importante gestionar bien la soledad, encontrándose bien con uno mismo!

Frente a personas embalsamadas de cinismo y de profesionales especialistas en incumplir compromisos, los líderes contemporáneos han de negarse a ser chuscos manipuladores de masas, y estimular, por el contrario, sanas energías en pro del desarrollo personal y colectivo.

Habrán quienes no entenderán estas reflexiones, porque para hacerlo es preciso desarrollar cierta sensibilidad. Así lo expresó el sabio de Hipona: *da amantem, et sentit quod dico... si autem frígido loquor, nescit quid loquor*: dame alguien que ame, y él sentirá lo que digo; pero si hablo a un frígido, ni entiende de qué hablo".

Para crear futuro en medio de la incertidumbre, que es lo único que en realidad existe, hemos de introducir romanticismo en nuestro quehacer. El mar no es agua con cloruro sódico; el corazón no es un músculo contráctil; un niño no es un ser que irrumpe quebrando mi tranquilidad. El mar es trascendencia; el corazón una ventana a los intangibles más valiosos; un niño –parafraseo a Rabindranath Tagore–, una nueva muestra de la confianza del Ser Supremo en la humanidad.

Aunque a veces viene a la mente la reflexión de Darwin de que los monos son demasiados buenos para el hombre pueda descender de ellos, un líder auténtico ha de emplazar las condiciones de posibilidad para asegurar que cuando se oye el latido del corazón, no hay que preguntarse si es de uno o de otro. En realidad ¡es el nuestro, el de un equipo colectivamente motivado!

Se transmite vida, entusiasmo por proyectos colectivos, si disponemos de ilusión. Un directivo que aspire a ser líder, más que mero controlador de resultados ha de ser sembrador de sueños desafiantes, motivadores y posibles. Con más motivo en medio de los altibajos de un mundo colmado de incertidumbres.