

Liderazgo en tiempos turbulentos... y virulentos

Author : Rafael Rincón-Urdaneta Z.



Se dice que las situaciones difíciles —las crisis, por ejemplo— sacan lo mejor y lo peor de nosotros. Pueden estimular la creatividad, la cooperación y la solidaridad. Pueden endurecer el temple y el coraje. O provocar todo lo contrario y llegar al punto de aturdirnos y paralizarnos por el miedo o la confusión, cuando no de hacernos egoístas, insensibles, odiosos y acaso crueles. Todo depende de las circunstancias, de qué valores nos mueven como individuos y grupos, y de qué actitudes exhibimos.

Con los líderes en particular sucede lo mismo. Las situaciones desafiantes les someten a prueba. Y es precisamente bajo la presión más intensa, especialmente en estos tiempos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, cuando se revelan la mentalidad y el carácter de ellos. Porque si bien las habilidades oratorias, el carisma, la capacidad de conducción y de gestión o las redes son de inmensa ayuda, **lo que realmente importa y distingue a los buenos de los malos líderes es una poderosa combinación de mentalidad y carácter.** A la primera los angloparlantes la llaman *mindset*, un término muy de moda en el medio empresarial que alude, a grandes rasgos, a cómo pensamos y razonamos. Lo segundo, más asociado a cómo actuamos, está muy bien definido por el Almirante James Stavridis en su libro *Sailing True North: Ten Admirals and the Voyage of Character*, donde hace un fascinante recorrido por las vidas de grandes hombres de mar con «carácter», como Zheng He, Lord Nelson o Nimitz, entre otros.

Lo que realmente importa y distingue a los buenos de los malos líderes es una poderosa combinación de mentalidad y carácter.

Esta fórmula de mentalidad más carácter contempla, primero, todo aquello que configura la ética del líder, es decir, sus valores, sus principios y su sentido de responsabilidad, ese que el dramaturgo y ex presidente checo Václav Havel, en un discurso de mayo de 1995 en la Universidad de Harvard, llamó a renovar radicalmente para enfrentar esta era. También está el buen juicio, como lo explicaba Sir Isaiah Berlin en *On Political Judgement* al referirse a la «razón o sabiduría práctica», que demanda conocimiento, inteligencia y sagacidad para comprender e interpretar el complejo universo que nos rodea. **Y, pues, nada mejor que un juicio serio y bien formado para asistir a la vital función del pensamiento estratégico.**

Hablamos, además, de la visión, de ese arte de ver lo que es invisible para otros, como pensaba el escritor irlandés Jonathan Swift. O el de ver las cosas, no solo como son, sino también como podrían ser. **El visionario imagina vívida y creativamente, con racionalidad y agudeza, el potencial, las oportunidades y posibles soluciones prácticas. Proyecta, incluso en medio de la crisis y el caos, futuros probables para actuar con realismo a favor del escenario más deseable.**

Finalmente, es crucial y decisiva la actitud, es decir, **toda una constelación de atributos que caracteriza a los líderes más valiosos, como la alerta y la originalidad, entendida esta como el no-conformismo**, en palabras del autor Adam Grant. **Igualmente cuentan la vocación de impacto y servicio, la disposición para la cooperación, la valentía, la empatía y la proactividad.** Y, muy importante, eso que los israelíes llaman *chutzpah*, que significa más o menos «tener agallas», coraje, audacia.

Desde el 18 de octubre del año pasado, cuando estalló lo que estalló, **estamos en Chile a prueba, exigente y tremenda como nunca antes.** Durante meses sacamos lo peor de nosotros... quizás bastante más que lo mejor, desafortunadamente. Nuestros líderes, de todo oficio e ideología —no solo los políticos—, se mostraron incompetentes en muchos sentidos y momentos. A veces inmaduros, mezquinos, arrogantes. Y nosotros llegamos a actuar así, celebrándoles o expresándonos indolentes y hasta tolerantes con la mediocridad, la violencia y la incivilidad. Comportándonos como masa rabiosa, aplaudiendo la demagogia e inflamando el odio.

Ahora un agente biológico, un microscópico bicho que muere con agua y jabón, pero que nos ataca implacable como plaga divina, nos está apretando terriblemente, sin piedad. A los líderes políticos, culturales, intelectuales, de opinión, de empresa y de sociedad civil les está dando una nueva —¿y última?— oportunidad para sacar lo mejor de sí mismos. Para actuar con más responsabilidad, entereza y madurez. **Aparecerán y saldrán fortalecidos los más aptos y virtuosos, ojalá. Los hay. Pero es solo tarea de nosotros identificarlos, apreciarlos y legitimarlos sabiamente. Estos días turbulentos —y virulentos— son la ocasión más propicia**

para hacerlo y para demostrar nuestra ética, nuestro buen juicio, nuestra visión y nuestra actitud positiva como ciudadanos. Y para ser líderes... ¿por qué no?