

Liderazgo: 10 lecciones desde la crisis

Santiago Álvarez de Mon, Revista Istmo, Año 44 - Número 261 - Julio/agosto 2002

Hace 30 años, la cordillera de Los Andes fue testigo de un terrible accidente aéreo. En medio de la nada, los protagonistas supieron capitalizar la crisis con vistas a su salvación. De esa tragedia surgen 10 lecciones para las empresas y organizaciones actuales que, en medio de la sobreinformación y el confort, desatienden el llamado de la adversidad.

Hoy se ignoran cuestiones, posibilidades y valores que otras generaciones menos afortunadas mimarían y protegerían con esmero. La abundante oferta cultural, mediática, educativa, turística —buena en sí misma— puede, gradual e inconscientemente, contribuir a consolidar una ciudadanía débil y plañidera.

En la naturalidad con que vivimos nuestra libertad — ideal pisoteado en otras épocas y geografías— arrinconamos y soslayamos su inseparable anverso, la responsabilidad, sin la cual aquélla se reduce a un eslalon sorteador de compromisos y entregas generosas.

Frente a esto, confío aquí en una gran maestra, que saca del tedio, el confort y la rutina, espabila y urge a responder con celeridad y firmeza. Protege de la vanidad y autocomplacencia, impidiendo que nos deslicemos por la fina y resbaladiza pendiente del aburguesamiento. Se llama **crisis** y, tarde o temprano, repentinamente, nos visita.

A veces lo hace con un acontecimiento trágico y brutal, como el de las Torres Gemelas; otras, es discreta y sólo deja su inquietante tarjeta en forma de enfermedad o despido profesional. Atraviesa eléctricamente nuestro cansino transitar, moviliza energías y recursos latentes o acaba de destrozár ánimos y tejidos exhaustos.

Para incursionar en el esquivo y tramposo concepto de liderazgo vamos a hurgar, precisamente, en la adversidad, ese despertador que sobresalta y recuerda las bondades, nunca gratuitas, de los logros alcanzados por los avances y errores de nuestros mayores.

A fin de no caer en lugares comunes en torno al liderazgo, repasaré partes sustanciales de la literatura sobre el tema a partir de la trágica experiencia del accidente ocurrido en Los Andes en 1972, cuando un avión de las Fuerzas Aéreas uruguayas — ocupado por un equipo de *rugby* amateur, sus familiares y amigos— se estrelló a más de 3,500 m de altitud. Durante la estancia en la montaña — más de 70 días— sólo sobrevivieron 16 de los 45 tripulantes, luego de enfrentarse a condiciones físicas y psíquicas terribles. Me apoyaré en el testimonio de uno de ellos, Gustavo Zerbino, a quien conocí el verano pasado.

Primera lección: la no información

La información — recurso escaso en otras épocas— se populariza y extiende en todas las capas de la población. Las nuevas tecnologías han hecho añicos límites de tiempo y espacio antes insuperables. Es la denominada era del talento, arma diferencial para competir en un mundo cambiante y convulso.

Nada qué objetar a esta tendencia imparable, sólo una puntualización: ¿sabremos buscar, recibir, procesar, filtrar — sagaz y selectivamente— la cantidad ingente de información a nuestra disposición?

La variable clave a despejar es si la capacidad humana de dirección estará a tono con la oferta informativa. Distinguir lo sustantivo al proceso de dirección — casi siempre aferrado a lo corriente y discreto— de lo instrumental — generalmente ruidoso y efectista—, es una destreza que la computadora se muestra incapaz de discernir.

La intrincada realidad de quienes se dedican más a racionalizar que a pensar, decía Marcel Proust, puede suscitar correlaciones aparentemente contradictorias: más información, menos talento o, si lo prefieren, menos información, más talento. Zerbino explica una paradoja que desafía la apuesta lógica por la información: «no tener información, factor determinante para tomar decisiones, nos salvó. (...) No sabíamos nada de la montaña... por consiguiente, no éramos conscientes de que sólo un milagro nos podía salvar. La falta de conocimiento de la realidad hizo que nuestro umbral de racionalidad se estirara, alcanzando niveles irracionales».

Si hubieran sido conscientes de la imposibilidad de salir con vida, probablemente habrían protagonizado un ejemplo más del llamado *self fulfilling prophecy*. Cuando eres demasiado consciente de tus límites, éstos acaban dictando su ley. El pronóstico se cumple, el statu quo se mantiene inalterado.

Lección para las organizaciones ultrainformadas: la información no se traduce necesariamente en saber ni en iniciativa y acción inteligentes. Hay que usar todos los datos disponibles —en principio cuantos más mejor— con clarividencia, no vayan a suponer tanta prudencia y cautela que bloqueen los mejores y más sorprendentes adelantos.

Segunda lección: el detonador de la creatividad

La creatividad es una dama caprichosa y voluble como pocas; llega de sopetón y se va en cuanto sospecha que se la quiere encorsetar en teorías y modelos claustrofóbicos. En *El mito del líder* denuncié el estrés como factor que embota las neuronas, dudé de la prisa histérica y la actividad febril y desordenada como ingredientes de su receta. Insistí entonces y reitero ahora que la creatividad solicita paz, medida y dominio de la situación.

Sin embargo, quisiera resaltar un factor que, por obvio y elemental, tiende a ignorarse. Zerbino lo rescata de su privilegiada retentiva. «La necesidad despierta la creatividad. Las sociedades que han evolucionado en el mundo han vivido en la adversidad, en contraste con otras que, en medio de una naturaleza prodigiosa, se acomodan y no progresan».

Muchas organizaciones no son creativas porque no han sido oportunamente agitadas. Prescinda del afán de superación, de la necesidad sentida que sólo el hambre —física, profesional, intelectual— es capaz de provocar, y expulsará la creatividad y la excelencia de su proyecto o empresa. Las bases de su muerte futura —condescendencia, narcisismo, confort...— ya se han instalado, sólo queda ponerle fecha concreta. Se extrañan la tensión creativa, el conflicto constructivo, la controversia amable, la heterodoxia oportuna, etcétera (los adjetivos son puestos a conciencia para que los sustantivos no asusten).

En un ambiente donde todos son avezados gregarios que se comportan según las reglas de juego y sólo los osados desafían sacrosantas tradiciones, no es fácil que surja la creatividad. En su ausencia sufre la libertad, otro valor saboteado por burocracias escleróticas.

En Los Andes, un grupo de muchachos urgido por las circunstancias discutió, investigó, contrastó pros y contras de cada opinión manejada en una atmósfera de

presión y calma a la vez, en una libertad tan exigida y responsable que elevó la creatividad y el ingenio a cumbres insospechables.

Tercera lección: fortaleza mental

Los *tics* y hábitos de comportamiento enquistados en la cultura actual, colocan la responsabilidad fuera de la persona. Cualquiera que sea la causa, es una actitud nociva, contagiosa y limitante que impide apropiarnos de nuestras vidas, firmar nuestra biografía y escribir el futuro.

Viktor Frankl abordó el tema de la libertad interior con precisión de cirujano y la legitimidad moral que le dio su experiencia en un campo de concentración nazi. «Sé dueño de tu voluntad y siervo de tu conciencia». Así, la inteligencia elige libre, reflexiva y racionalmente la respuesta, que insta distanciarse del estímulo. La autodeterminación «es un poder mínimo de hacer una pausa entre el estímulo y la respuesta, entre el deseo y la acción. La gran obra de la libertad va a consistir en ampliar y administrar ese hiato».

También Pascal caviló el tema: «El hombre es el único animal que habla consigo mismo. El hombre entabla una conversación interior y es importante que sepa llevarla». De la calidad y tonalidad de esa conversación dependen muchas cosas. Si es rica y sincera, la paz interior sustituye al ruido y contaminación exterior, el diálogo constructivo al debate maniqueo, la cooperación social al conflicto desgarrador.

El ilimitado poder de la mente se vuelve un arcano a explorar. A este respecto, Los Andes fue un laboratorio impagable. Zerbino, de 18 años, estudiaba primero de Medicina. En su curso de introducción a la Psicología estudió el llamado efecto placebo, practicado y verificado en la cordillera. Durante las primeras horas del accidente curó a varios compañeros. Recuerda a Enrique Platero, con el vientre destrozado. Le vendó la herida, dijo que era superficial y le dio una pastilla asegurando que no tendría dolor en seis días. Así fue. A los 6 días volvieron los dolores y repitió la operación con los mismos efectos. «La capacidad de sufrimiento del hombre — dice Zerbino— es ilimitada. El umbral del dolor es convencional, educado y educable».

Sobre el riesgo de entrar en una espiral de pensamientos negativos — no vamos a salir, estamos solos, vamos a morir— advierte: «Es un círculo vicioso descendente que lleva a la depresión y hay que romper». Y resalta la importancia de la fortaleza mental: «Lo que nos rodeaba no dependía de nosotros, lo teníamos que tomar como un hecho, un dato... nuestro aspecto mental sí dependía de nosotros, a nivel particular y de grupo, y se fortalecía sacando a las personas del protagonismo y victimismo. Les decíamos que ayudasen a los demás para que se sintieran útiles».

Salvadas las distancias evidentes, esto lo vemos a diario en nuestras organizaciones. Las personas generosas, serviciales, volcadas en darse a los demás tienden menos al desánimo o desesperanza. Zerbino insiste en una idea clarividente: «En la mente entra un pensamiento a cada instante. Podíamos elegir pasarlo lo mejor posible o ser los más infelices del mundo... Dependía de nosotros». No todos lo consiguieron.

Marcelo Pérez, capitán del equipo, no logró desprenderse de la responsabilidad autoimpuesta. «Sin serlo, se sentía culpable. Había organizado el viaje, elegido el avión... y se responsabilizaba de cada muerte. (...) Estaba psicológicamente muerto, murió el día que supo de la suspensión del rescate. Probablemente morirse en el alud fue lo mejor que le pudo pasar».

Si el liderazgo es, en última instancia, cuestión de carácter, ejercicio de libertad interior capaz de dar una respuesta recia y solvente, ¿por qué unos se crecen y levantan, y otros se achican y abaten? Sólo la experiencia y la vida pueden contestar, la teoría se revela impotente en la frontera de la crisis.

Cuarta lección: cohesión y liderazgo en equipo

Solos no podemos casi nada, la autosuficiencia de los más individualistas se torna inalcanzable. De ahí que el líder carismático, dotado de genes especiales para gobernar, ceda paso al equipo como realidad más sólida, práctica y duradera.

Defensor de un esquema conceptual de liderazgo plural, normal, alejado de la fama y boato de ciertos caudillos del *management*, admito, no obstante, la dificultad para realizarlo. Nos faltan hábitos, actitudes y habilidades para trabajar en equipo. Ante la fractura y fracaso de un equipo, la posibilidad de alternativa, al margen de que la ejercitemos, impide curiosamente exprimir las capacidades y potencial del equipo.

En la encrucijada andina surgió y cuajó un gran equipo. «Desde el primer momento hubo una cohesión de un grupo humano con un objetivo claro, la supervivencia de todos. Esta claridad nos dio unas pautas, normas de valor que surgían según la necesidad, nadie las imponía. (...) No poder cambiar los componentes del equipo, nos obligó a ver el lado bueno de cada uno, cambiando así problemas en oportunidades. Justo lo contrario de nuestra sociedad: si no toleras a alguien te vas a otra parte».

Brotó de modo natural la empatía —del griego *empathia*: sentir dentro—, la capacidad y actitud de ponerse mental y espiritualmente en el lugar del otro. El diccionario la define como «participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena». Así, escucho **empáticamente** a otro para intentar comprenderle. No contesto ni interrumpo precipitadamente su exposición, ni le urjo sutilmente a abreviar. Simple y llanamente escucho para entender su exposición y razonamientos.

Goleman realza el término al asociarlo con la moral: «La empatía sostiene las raíces de la moral: la capacidad de ponernos en el lugar del otro es, en última instancia, el fundamento de la actitud ética». De este modo, los sobrevivientes de Los Andes subieron un peldaño en su escala moral: transformaron potenciales problemas de convivencia interpersonal en oportunidades de crecimiento.

Otra lección para las organizaciones de hoy. ¿Quiere convertir un grupo humano, integrado por egos vanidosos en un equipo sólido y cohesionado? Abandone la idea de cambiarlo, conozca sus entretelas y misterios, tropiece con sus miserias y empalizadas, reconozca el callejón sin salida, digiera, analice y supere sus propios prejuicios y libérese de su vagancia intelectual. Destape el conflicto de personalidades que anida en su interior, coloque a cada uno en su sitio natural —exija y agite al pusilánime insolidario, tense y active al tímido retraído, calle al bocazas narcisista...— y espere resultados. Sólo si éstos no llegan en un plazo razonable, revise la alineación y estudie la conveniencia de modificarla. Dado que no puede prometer productos infalibles, sí puede comprometer rectitud de intenciones y pelea noble.

De nuevo, frente al paradigma unipersonal, presidencialista y permanente de líder mesiánico, surge el modelo de la multiplicidad de líderes, condición temporal que se asume en función de la fase del proceso en que éste se encuentre.

Afirma Zerbino: «Los líderes eran los del momento, no había un líder especial. (...) La autoridad se ganaba haciendo cosas. En la montaña el líder era Canessa, que

estaba todo el día activo. Inciarte tenía autoridad porque se reía, y hacía reír. También Páez, porque era el que dirigía el rezo del Rosario y nos daba paz en la oscuridad de la noche. (...) El liderazgo y la autoridad iban cambiando (...) la autoridad residía en el grupo, el poder era del equipo. Las decisiones se tomaban por consenso democrático».

Liderazgo, no líder, sería el primer eslogan de una estructura directiva cualificada. El **liderazgo** no es un lugar donde se es líder, connotación permanente y vitalicia, sino un **proceso que se ejerce a la luz de unas capacidades temporalmente solicitadas**. En este sentido, los verbos *estar* y *ser* distan mucho de ser sinónimos. La noción *estoy* —actúo de líder—, es mucho más tranquilizante que la de *soy* líder. Ésta transpira vocación eterna.

El segundo mensaje de un programa saludable sobre el arte de liderar reivindicaría el plural, liderazgos.

Todo director de equipos de alto rendimiento debe estimular y trabajar en un difícil equilibrio: el proyecto común exige ahogar egoísmos y protagonismos excesivos, a la vez que el equipo debe ser amable y atento a la rica y genuina personalidad de cada integrante.

La excelencia personal es la mejor valedora de un equipo que aspira a crear un clima propicio para el genio y talento humanos. Los sobrevivientes, unidos física y moralmente, perseveraron y canalizaron hacia el bien común la personalidad de cada uno. Destaco el papel de la única mujer que sobrevivió los primeros días (murió en el alud), Liliana Methol. «Nos mantuvo en la civilización, nos hablaba como una madre, y consiguió un clima de paz, serenidad y respeto. Realizó un trabajo conciliador muy importante». Dio un toque femenino —sensibilidad, tacto, ternura— a un colectivo que, sin ella, pudiera haber derivado en manada tribal.

Quinta lección: abandonar la pasividad

Generalmente se espera que el líder dirija, defina la estrategia, asuma riesgos, decida y solucione. Independientemente del acierto y bondad del supuesto líder, un sinfín de ciudadanos se convierten voluntaria e inconscientemente en seguidores. Consustancial a su naturaleza es esperar, obedecer dócilmente y seguir ciegamente. Suele ser más cómodo.

La responsabilidad, entonces, se abandona con pasmosa facilidad. Se alimenta una actitud pasiva y sedentaria de confiar la solución a los líderes. Sin darnos cuenta se corta la rebeldía y el espíritu de mejora de quienes tendrían un futuro mejor si se movilizaran.

El liderazgo está muy relacionado con iniciativa y actitud proactiva, poco con parsimonia o pasividad. La cordillera de Los Andes fue testigo de ambas actitudes. «Cuando nos enteramos que el rescate se suspendía — cuenta Zerbino— hubo dos reacciones. Para unos fue durísimo porque habían depositado sus esperanzas en la ayuda de fuera... desesperados, fueron muriendo gradualmente. Otros lo tomaron como un dato que exigía respuesta. Para quienes desde el principio adoptaron una actitud proactiva y organizaron propios sistemas de salvación, la noticia pudo superarse. Aprendí que hay que estar preparado para lo peor, esperando siempre lo mejor».

Frente al determinismo imperante que nos reduce a marionetas, el destino es un guión cerrado donde no se puede escribir ningún capítulo o párrafo personalmente seleccionado, Zerbino reivindica la libertad y fortaleza del ser humano para reescribirlo: «Tú eres el Dios de tu futuro».

Sexta lección: decidir y actuar

Liderar es decidir. Es contradictorio pretender dirigir, gobernar, influir, sin pasar por el filtro del difícil arte de la decisión. Y aunque vivir sea elegir, esta relación connatural no es fácil, a veces por falta de información relevante, otras porque se adolece de juicio para discriminar la información esencial de la meramente accidental. El caso es que la experiencia parece darle la razón a Kierkegaard, maestro de la angustia. «Toda decisión es un salto» y el miedo a caer puede debilitar y acalambrar los músculos; el pánico a equivocarse bloquea y anula mentes preclaras.

Analicemos la decisión más delicada que se tomó en Los Andes: comer carne humana. Pasaban los días y en esas delirantes condiciones varias personas tomaban conciencia de que la única energía que les permitiría salir con vida estaba en los cuerpos de sus amigos muertos.

Zerbino cuenta el proceso: «Carlos Páez y Adolfo Strauch nos dijeron a Canessa y a mí que Parrado estaba loco, que iba diciendo que uno de estos días se comía al piloto. Unos pensaban que realmente estaba loco y otros, la mayoría, reconocimos que era lo que pensábamos desde hacía tiempo. Durante un par de días el tema se trató en pequeñas tertulias hasta que una noche lo abordamos frontalmente... se formaron dos bandos, uno a favor y otro en contra. (...) Finalmente llegamos a estar todos de acuerdo».

La decisión, ejercicio insuperable de cualquier liderazgo, estaba tomada. Sin embargo, faltaba lo más crítico: ejecutarla. El liderazgo se muestra, prueba y renueva en la acción. En ella verificamos la bondad de nuestros juicios realizados *a priori*, comprobamos las consecuencias de nuestros actos, analizamos el acierto de los criterios y alternativas contempladas y corregimos el rumbo para futuras acciones.

La acción, guiada por la observación, análisis y reflexión previos, dicta sentencias inapelables sobre el proceso de aprendizaje humano. La diligencia y coraje para actuar — una vez cotejadas ventajas e inconvenientes y alcanzado un acuerdo— es un valor, por escaso e imprevisible, decisivo para todo proyecto de liderazgo. «Sólo en la acción, en el actuar, pueden encontrar respuestas verdaderas las preguntas vitales», aconseja Frankl.

Los hombres de Los Andes entienden mejor que nadie la hondura de esa frase. «Ante el arsenal de miedos y repugnancia nos replanteábamos pros y contras, con el riesgo de paralizar el análisis y no ejecutar la acción. (...) Sin embargo, una vez que Canessa agarró un pedazo y se lo metió a la boca y yo cogí otro... rompimos formalmente el tabú».

Todo proceso de liderazgo converge y finaliza en la acción. En la mera reflexión el aprendizaje queda truncado. Sólo haciendo cosas expulsamos los fantasmas que sabotear nuestras mejores iniciativas, destrozamos las neuronas inhibitoras y damos un margen a la vida para que humildemente imparta su docta doctrina.

Séptima lección: el lubricante del buen humor

Cuando emito un diagnóstico del clima laboral en empresas o instituciones, pongo especial atención en la predisposición y capacidad para sonreír y distanciarse de lo que ocurre, en la alegría para vivir y desafiar la rutina, en las bromas simpáticas y oportunas, en el cultivo del sentido del humor, imprescindible para enfrentarse y salir airoso de los envites más serios. No asocio necesariamente seriedad y talante hierático con profesionalidad.

Sin el lubricante del humor, convivir es una actividad pesadosa, y trabajar, una maldición divina. En este sentido, Los Andes también arroja una lección edificante. Con el acecho constante de la muerte, reír puede antojarse como frivolidad histérica o, al contrario, puede ser la cumbre del genio humano que en un intervalo humilde y valeroso, colocado frente al doble espejo de su nimiedad y dignidad, adquiere una nueva perspectiva y encuentra una salida por donde liberar energía contenida.

«Había momentos en que lo más importante era el sentido del humor. A veces nos reíamos tanto que teníamos miedo a morirnos. Era una forma necesaria de liberar emociones, tensiones y energías», comenta Zerbino. Tome nota, pues: cuanto más pronunciada sea la cuesta y más aguda y prolongada parezca la crisis, haga buen aprovisionamiento de la sabiduría del humor y ríase de los demás, con los demás y, sobre todo, de usted mismo.

Octava lección: brújula interior

«Para dirigir a los demás, es requisito indispensable imperar sobre usted mismo», aconsejaba Ortega y Gasset. Es una de las asignaturas que con más frecuencia se atascan en el despacho de los directivos. En su destreza y aplicación, pocas academias tan instructivas como la crisis. Ella muestra nuestro verdadero rostro, descubre las grietas dejadas por el tiempo, moviliza la inteligencia que relativiza lo secundario y prioriza lo básico, exhibe nuestro carácter y personalidad para gestionar la tormenta.

En el fragor de las olas, nuestros conocimientos, habilidades y actitudes adquieren su magnitud exacta. «En esta experiencia descubrí que muchas costumbres no tenían razón de ser, que eran una gran mentira. (...) Para mí es importante no asumir las normas... por miedo a ser distintos».

Esta frase de Zerbino describe la brújula interior que tantos profesionales buscan. La sociedad — inundada de modas, encuestas y programas de *marketing*— empuja a muchos dirigentes a obsesionarse por agradar a todos. Pero es ilusorio, no se agrada a nadie, empezando con un yo interior que languidece triste y acomplejado. Si se avanza ligero de equipaje en el difícil descubrimiento de uno mismo, aceptando nuestras limitaciones y estirando nuestras facultades — «uno no crece saliéndose de sus carriles», pondera Guardini— la aventura del aprendizaje se acomete con renovadas fuerzas e ilusiones.

En el ingente desafío de extraer lo que toda persona atesora en su interior, la mayor resistencia la ofrece ese vasto apartado de nuestras incompetencias inconscientes — no sé lo que no sé— . Es un enorme cajón que alimenta, en el mejor de los casos, la vanidad y afán de aparentar, en el peor, la violencia y agresividad diferencial de los idiotas.

El buen liderazgo observa, duda, pregunta, escucha, polemiza, decide, actúa, yerra, corrige... y aprende. El caudillo autoritario dicta, impone, pontifica, reprime, dogmatiza... y aprende negativamente en la inveterada cerrazón y coherencia de los iluminados. Escoja su modelo, el tiempo le mostrará implacable la importancia de su elección.

Novena lección: el aquí y ahora

Hoy, pocos empresarios tienen una relación armónica con el recurso más escaso, el tiempo. Aunque existen posibilidades inéditas para estirarlo, si éste no es de calidad, si carece de consciencia y concentración mental, mostrará la peor cara de una civilización pobre en tiempo.

El ciudadano actual va de sitio en sitio sin estarse quieto. Desea atrapar el futuro sin desprenderse del pasado, y en el ínterin se le escapa un presente repleto de tareas y encargos.

La crisis detiene la vorágine y nos devuelve al aquí y ahora, únicas dimensiones que puedo aprovechar. «En Los Andes vivíamos cada momento como el último, dando lo máximo». Correlato a extraer entonces: el liderazgo es un fenómeno dinámico y vivo que ocurre aquí y ahora; sólo así se arma la misteriosa cadena de acontecimientos y logros que jalonan nuestras vidas.

Décima lección: valores, cimiento de la misión y la visión

La noción de valor traza la crucial división entre liderazgos negativos —Hitler, Stalin...— y enriquecedores para la humanidad —Gandhi, Lincoln, King...

El concepto diversidad —cultural, política, social— es un bien *per se*, un valor a proteger. Respetar y cultivar lo diferente —lenguas, costumbres, creencias, hábitos de conducta— nos enriquece y completa. En la uniformidad plena, el arte de vivir se vacía de magia y encanto.

Pero no ha de confundirse respeto a la diversidad con relativismo cultural permisivo ante las continuas agresiones a la dignidad humana. Más allá de nuestras singularidades, existe un acervo común, un hilo que nos cose en torno a valores universales e intemporales.

Sin predicar la superioridad moral o intelectual de ninguna civilización, es nuclear defender la primacía moral de la libertad frente a la tiranía, del diálogo frente a la violencia, de la profesionalidad frente al nepotismo, de la amistad y el amor frente al odio y la jauría, de la humildad y sabiduría frente a la soberbia y la estupidez.

A partir de esos valores, fluyen naturales ideas como misión — la razón de ser última de la organización— y visión — la aspiración o sueño que se quiere ver realizado— , nociones ancladas en la raíz y que aguantan la embestida de los acontecimientos que transcurren en la superficie.

Sobre la visión y misión, conceptos resbaladizos, sobran declaraciones fotocopiadas y sin sentido, y escasean proyectos reales y originales que movilicen los mejores esfuerzos y compromisos.

Volvamos a Los Andes. «La misión de la empresa era la supervivencia del grupo como tal. (...) Nunca fue puesta en duda. La manera de abordar las diferencias fue como grupo. Todos íbamos a tomar la misma decisión, o comíamos todos, o no comía nadie. La supervivencia del conjunto continuó siendo el gran objetivo, y quizás con más fuerzas que nunca». Una seria llamada de atención para organizaciones desarraigadas y volubles que modifican su misión como si fuese moda pasajera.

«El liderazgo vendía un mañana partiendo de una actitud activa en el ahora. Era un ejercicio de liderazgo que creaba esperanza». El sueño del grupo, su visión esperanzada, se construye despierto en un presente colmado de tareas y funciones que sacar adelante.

Apunte final de Zerbino sobre la delicada cuestión de los valores. «Creo que el mundo busca en el exterior formas para satisfacer necesidades que sólo pueden ser colmadas desde el interior... Como es un péndulo dialéctico... confío que haya una vuelta a la espiritualidad y los valores».

No son palabras de un monaguillo pacato e ingenuo. Son pensamientos de un hombre de 48 años que ha pisado terrenos, conocido experiencias y explorado sentimientos para usted y para mí inimaginables.

CAPITALIZAR LA CRISIS

Desde esa realidad interior se pueden afrontar los cambios sin aprensión ni temor. «Veo mucho miedo a la incertidumbre, al cambio, la gente está obsesionada con la información... Creo que hay un libreto inevitable para lograr un aprendizaje final... depende de nosotros cómo lo vivamos. Vamos a envejecer, perder seres queridos, lo importante es transitar por esos acontecimientos con la sensación de que todo tiene un sentido».

Somos cambio; ésta es nuestra circunstancia y esencia. La sabiduría de la inseguridad es la única plataforma viable de gobierno, sólo alcanzable para aquellas personas que hayan hecho de la mejor educación —intelectual, profesional y moral— su gran proyecto personal.

En esa apasionante empresa vital de permanente renovación interior, el cambio, lejos de asustar, se disfruta y saborea. Vivir deja de ser una carga que se sobrelleva y se entiende como un regalo a disfrutar y a agradecer mientras dure. Éxitos y fracasos — acuérdesse de Kipling, «si tropiezas en el triunfo y llega la derrota, y a los dos impostores los tratas de igual modo, serás hombre, hijo mío»— , trances y aprietos, aciertos y fortunas, vicisitudes de todo tipo se experimentan con la fortaleza del que ha aprendido a relativizar las constantes mutaciones del caminar humano.

La adversidad, vieja y exigente maestra, entendido su significado y magisterio, se encuentra entonces con la paz y la felicidad, misteriosas compañeras de viaje. Paradojas del más noble liderazgo que se pone al servicio de la comunidad.

Resumen del texto «Carácter del liderazgo: lecciones desde la adversidad», publicado en *Revista Empresa y Humanismo*, vol. V, núm. 1/02. Navarra, 2002. pp. 23-46.