



▶ 30 Junio, 2022

La autora recuerda a los líderes de la OTAN que las crisis no las ganan los héroes sino el poder de reunir el talento y compromiso de las personas.

Resolviendo cinco brechas de liderazgo en tiempos de crisis

Margarita Mayo

España acoge hasta hoy la Cumbre de la OTAN en Madrid en la que los 30 aliados han discutido los retos a los que se enfrentan en el nuevo contexto de crisis. Todos esperamos que este cónclave de líderes políticos encuentre soluciones a las preocupaciones de seguridad y puedan garantizar nuestro bienestar colectivo. Los líderes son los que coordinan la acción colectiva para solucionar problemas que van más allá de los intereses individuales. Pero no es tarea fácil. En este artículo analizo cómo los líderes políticos pueden resolver 5 brechas de liderazgo en tiempos de crisis.

Ante una situación de estrés colectivo, como una tragedia natural o una guerra, los seres humanos estamos programados para seguir a los líderes porque depositamos en ellos la confianza para volver a un estado de normalidad y resiliencia colectiva. Las crisis son una ventana para el ejercicio del liderazgo. Desde tiempos inmemorables las crisis y el liderazgo van de la mano porque los líderes son los encargados de coordinar la acción colectiva. Por ejemplo, después de la tragedia del 11 de septiembre, los niveles de popularidad del presidente Bush alcanzaron su máximo histórico. Lo mismo ocurrió con la popularidad del alcalde de Nueva York Rudolph Giuliani, a pesar de que en ese momento su reputación estaba en entredicho. Durante las crisis, los líderes políticos suben de estatura ante los ojos de sus ciudadanos.

Sin embargo, la popularidad de los líderes en tiempos de crisis no siempre se materializa en la solución de

los problemas. Las expectativas depositadas en los líderes distan mucho de la realidad de sus decisiones. La reacción colectiva de poner a los líderes en un pedestal y verlos como héroes en tiempos de crisis tiene una explicación psicológica que se llama "el romance del liderazgo". Un concepto que acuñó el profesor James Meindl, mi mentor en la universidad de Nueva York, para referirse a las expectativas exageradas que la gente tiene sobre los líderes. Descubrió que en general tenemos una visión heroica de los líderes y en particular de su carisma como un don innato que va a protegernos de los peligros.

El problema surge cuando esta hambre de carisma ante las crisis conduce a malas decisiones. El carisma es un arma de doble filo. En la parte positiva, el magnetismo del líder carismático infunde optimismo hacia el futuro. Pero, por el lado negativo, la épica heroica lleva a los líderes dogmáticos a tomar decisiones demasiado arriesgadas y sin considerar toda la información relevante. El carisma del líder puede cegar la realidad y no prepararse para planes de contingencia.

▶ **¿Cuáles son las cinco brechas de liderazgo que desafían a los líderes políticos en tiempos de crisis?**

Los profesores de administración pública Arjen Boin y Paul't Hart han identificado cinco puntos de inconsistencia entre las expectativas populares y la realidad política.

● **Brecha de Seguridad.** La expectativa es que los líderes pongan la seguridad pública como prioridad. Sin embargo, la realidad muestra que los líderes consideran el coste económico y político que conlleva maximizar la seguridad. Esto hace que frecuentemente adopten niveles de seguridad por debajo de lo ideal.

● **Brecha de Preparación.** Está bien que los líderes sean optimistas y es-



Jens Stoltenberg, secretario general de la OTAN, ayer.

peren lo mejor, pero deberían también prepararse para lo peor. Sin embargo, la realidad es que los líderes políticos y empresariales no están motivados para "prepararse" para lo que pueda venir hasta que la crisis es una emergencia. Los líderes no trabajan generalmente con la mentalidad de prevención de crisis, excepto cuando tienen experiencia previa en estas situaciones.

● **Brecha de Evitación.** Los líderes deberían detectar las primeras señales de alarma ante las crisis. Sin embargo, la realidad es que la mayoría de los líderes ignoran las advertencias y las banderas rojas que apuntan hacia una crisis en un futuro cercano. Tenemos muchos ejemplos de desastres como el calentamiento global y conflictos bélicos donde el periodo de incubación del problema ha sido ignorado.

● **Brecha de Colaboración.** Los líderes en tiempos de crisis tienden a ejercer su poder de forma dogmática y creer que están en total control de la situación. Es como si la urgencia del problema justificara un uso unilateral del poder. Sin embargo, la realidad es que la complejidad de las situaciones de conflicto requiere la colaboración transversal de múltiples stakeholders y ganarse la confianza en estas relaciones interpersonales.

● **Brecha de Confianza.** La compasión y la empatía que los líderes muestran hacia las víctimas de las

crisis se queda en muchas ocasiones en buenas palabras que no van acompañadas de las acciones prometidas. Las promesas irrealistas que después no se cumplen van deteriorando la confianza en los líderes.

▶ **¿Cómo resolver estas brechas entre las "expectativas" y la "realidad" del liderazgo en momentos de crisis?**

Los autores ofrecen tres estrategias para cerrar estas fisuras y en su libro *Leadership in War*, Andrew Roberts, nos ofrece la lección más importante analizando algunos de los líderes públicos más relevantes de la historia desde Churchill a Margaret Thatcher quienes se han enfrentado a conflictos bélicos.

● **Buscar un punto medio entre la reparación y el cambio radical.** Las crisis son situaciones que ponen mucha presión en las instituciones y el *statu quo*. Por lo tanto, invitan a hacer cambios demasiado drásticos que pueden empeorar la viabilidad de una solución. A corto plazo, los líderes deben centrarse en priorizar aquellos problemas que necesitan solución inmediata y dejar para más adelante cambios estructurales que traigan más incertidumbre de la que las personas puedan tolerar.

● **Estar abiertos al 'feedback' constructivo y las críticas.** Durante las crisis, se produce un fenómeno denominado "rigidez del estrés." Ante situaciones de amenaza, nuestro ce-

rebro se hace más rígido, considerando menos alternativas para ahorrar energía. Paradójicamente, los momentos de cambio requieren considerar múltiples posiciones y medidas para adaptarse a las circunstancias. Los líderes deben buscar la justa medida entre un pensamiento divergente (que considera la reflexión) y un pensamiento convergente (que permite la acción).

● **Mantener una visión a largo plazo.** Las crisis precipitan un estilo de toma de decisión excluyente motivado por la urgencia en buscar una solución rápida. Sin embargo, sabemos que la sociedad y las organizaciones son ecosistemas donde un cambio en una parte del sistema tiene consecuencias inesperadas en otras partes. Por esta razón, las decisiones centralizadas deben minimizarse y esperar a momentos de estabilidad para tomar decisiones consensuadas con repercusión a largo plazo.

● **Generar un clima de confianza.** La principal lección que apunta Andrew Roberts se refiere al carisma. Contrario a la creencia popular, la clave del éxito para los líderes en tiempos de crisis no es el carisma, sino la capacidad de inspirar confianza y seguridad. Por ejemplo, el éxito del liderazgo de Churchill era el coraje -el compás moral con el que dirigía y la confianza que generaba en los demás que disfrutaban de hablar con él y compartir sus ideas-. La clave del éxito de Eisenhower era la modestia comparada con el ego de otros líderes de la época.

Los líderes en la Cumbre de la OTAN deberían recordar que las crisis no las ganan los héroes sino el poder de reunir el talento y el compromiso de muchas personas. Si esto no ocurre, las consecuencias sociales y políticas son la falta de confianza en los líderes, con su correspondiente repercusión económica. En 2022, según el barómetro de confianza de Edelman, la confianza en los líderes políticos está bajo mínimos. La confianza en el gobierno ha bajado en 17 de los 27 países encuestados. Sólo el 42% de las personas confían en los líderes públicos. Globalmente, si lo comparamos con los datos durante la pandemia (mayo 2020), la confianza en el gobierno ha bajado ligeramente. La colaboración basada en la confianza puede ir cerrando las brechas de liderazgo en tiempos de crisis.

Doctora en Psicología y Management. Profesora IE University