

# RxO

Man has become superman... [h]owever, the superman suffers from a fatal flaw. He has failed to rise to the level of superhuman reason which should match that of his superhuman strength. He requires such reason to put this vast power to solely reasonable and useful ends.— Albert Schweitzer, [Nobel lecture](#) (1952)

## Liderazgo silencioso

Revisando material para este número del boletín me encontré con un libro de [Joseph L. Badaracco](#), profesor especialista en ética de negocios de la Universidad de Harvard, llamado [Leading quietly](#).

El tema me parece apropiado para los tiempos actuales, no solo en los negocios sino en nuestra vida cotidiana, en los que nos enfrentamos a problemáticas complejas sin tener claro el camino a seguir.

Las tres virtudes que sugiere para este tipo de líder suenan un poco extrañas; no son las típicas que asociamos con los líderes que admiramos, añoramos o deseamos. Estas son: contención, modestia y tenacidad. La necesidad de desplegar estas virtudes nace de una compleja mezcla de motivos: los de la gente común y no aquellos heroicos en los que subyace la batalla entre el bien y el mal.

El líder silencioso busca ayudar a otros y cuidarse a sí mismo; tiene la capacidad de correr ciertos riesgos buscando mantenerse enfocado en sus intereses y mantenerse alejado de la tentación de suicidio organizacional o social.

Si consideramos que vivimos y trabajamos como miembros de diversas redes de relaciones, reconocemos que no podemos actuar irreflexivamente por lo costoso e impredecible de las consecuencias; la contención es clave para *tejer* el conjunto de estrategias y tácticas pertinentes al reto particular que nos afecta. El sentido de urgencia se convierte en un reservorio de energía que se administra mediante el despliegue de las tres virtudes mencionadas.

El verbo *tejer*, en el contexto relacional, busca dirigir la mirada a las relaciones que hay que trabajar para ir logrando avances; esto implica identificar, tanto a los actores clave como su posición e intereses para trabajar la relación acorde a lo deseado. Ciertamente, la sugerencia es realizar un manejo político y olvidarse de la bala de plata que matará al monstruo dejando, además, un mensaje moral para beneficio de la comunidad.

Equiparar a los líderes con héroes, según Badaracco, tiene grandes desventajas; por un lado, nos lleva a pensar en términos piramidales en donde los héroes son lejanos e inalcanzable; además, la tentación de asignarles el papel de salvador es permanente: son quienes *debe* resolver la situación. Por otra parte, los héroes están alejados de la problemática cotidiana en tanto luchan contra los molinos de viento que, aunque funcionando mal, proveen de energía a personas la utilizan para sus propias labores. Finalmente, no cuidan de las personas ya que por sus acciones algunas personas se convierten en daño colateral.

El líder silencioso es realista y pragmático, conoce sus limitaciones y las reglas del sistema en el que opera; además, muchas veces está relativamente aislado, tiene poco poder y, como dijimos, tiene sus propios intereses y motivos.

En un líder silencioso no veremos el modelo ideal de conducta moral; actúa conforme a las reglas estirándolas sin llegar a romperlas. Mira al mundo como un caleidoscopio sin engañarse a sí mismo; no es cínico, busca mantener su integridad, compra tiempo para apuntar antes de disparar evitando estar seguro, ser rápido y... equivocado.

Profundiza buscando entender las complejidades de la situación que enfrenta con orientación al cumplimiento de sus responsabilidades; tiene que transigir transitando por las zonas grises de las reglas, realiza tareas sencillas con asiduidad alineadas hacia el objetivo, como un gran *lego*®, ensamblando pequeñas piezas para reconstruir una situación.

Hasta aquí tenemos el marco de referencia para el líder silencioso y, ¿entonces? Me parece importante resaltar que aun cuando no es un enfoque atractivo debido a los paradigmas imperantes, tiene la virtud de legitimar el trabajo de millones de personas que tejen el soporte relacional en el que trabajamos.

En la organización nos enfocamos en el desarrollo de talento y no miramos a las personas que mantienen la estabilidad de nuestra empresa. Personas que cuidan su trabajo haciéndolo bien, realizando lo necesario, dentro de las reglas, para conservarlo y ayudar a otros.

Personas que asumen la realidad y actúan de forma pragmática conforme a su mezcla de intereses. Personas que miran a los héroes sabiendo que nunca serán uno de ellos, que tal vez no serán mirados y que, por un golpe de suerte, pueden convertirse en daño colateral.

Si hacemos la analogía del ser humano como especie y los insectos, en términos de población corresponden unos 200 millones de insectos por cada ser humano. Este dato no es, por sí mismo relevante ya que la clave es entender que si los insectos desaparecieran, el ser humano no tardaría mucho en extinguirse ahogado en montañas de materia orgánica fermentada que nadie procesaría.

Entonces, desde la dirección, el éxito de nuestra labor depende en gran medida en el desarrollo de una mirada sistémica que identifique el ecosistema de la empresa para valorar cada una de las *especies* que conviven prestándose servicios mutuos para mantener la vida organizacional.

Finalmente, en el ámbito de la vida cotidiana, en la que tenemos que movernos en medios corruptos, inseguros e inciertos; en la que nuestros *héroes* luchan por la oportunidad para redimirnos; en la que queremos vivir y construir; en la que existe un mundo tecnológico maravilloso que está a la mano, tal vez y solo tal vez, sea en momento de comenzar a trabajar cooperando día a día, motivados por nuestros intereses legítimos para comenzar a limpiar los residuos que hemos dejado o permitido que nos dejen.

[royola@filogena.net](mailto:royola@filogena.net)