

19

LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

*Cuándo ser un líder es tan importante como
qué hacer y dónde ir*

LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO le dio la oportunidad de convertirse en presidente de los Estados Unidos. Era una etapa muy inconstante en la historia del país. La guerra de Vietnam y la desgracia del Watergate habían colmado al pueblo. La gente estaba desanimada, desmoralizada, y muy escéptica con relación a todo individuo que tenía *algún* tipo de conexión con el gobierno de Washington. Durante su campaña electoral, este futuro presidente, quien nunca había trabajado en Washington, dijo lo siguiente acerca de sí mismo: “Se me ha acusado de ser un desconocido. Me declaro culpable. Desafortunadamente, los norteamericanos, en su vasta mayoría ... también son desconocidos”.¹ Este hombre era Jimmy Carter.

ERA EL MOMENTO OPORTUNO PARA UN DESCONOCIDO

Cuando entienda la Ley del Momento Oportuno, verá por qué Jimmy Carter fue elegido presidente de los Estados Unidos en 1976. De hecho, la vida y el desempeño profesional de Carter se caracterizan por acciones oportunas, una tras otra. Egresado de Annapolis, Carter había tratado de ejercer su profesión en la marina de los Estados Unidos, pero después de la inesperada muerte de su padre, regresó a Georgia a hacerse cargo del negocio de la familia. En pocos años se convirtió en un poderoso líder y empresario de su comunidad.

En 1962, los tiempos estaban cambiando. El viejo aparato político de Georgia y sus métodos corruptos de elección de funcionarios comenzaba a desmoronarse, y Carter decidió lanzarse como candidato a senador por el estado de Georgia. Carter sabía que por primera vez en la historia, un individuo que no era parte del viejo sistema tenía una oportunidad de ser elegido senador. Sin embargo, se vio obligado a librar una gran batalla. Los jefes políticos atrincherados aún luchaban por mantener el control de su turba. Un líder corrupto intimidó abiertamente a los votantes de su distrito y falsificó registros de

votación. Como resultado de esto, Carter perdió las primarias. Se negó a aceptar los resultados de las mismas y apeló a un juez de un tribunal superior a fin de que se revisara el proceso de votación. Cuando los resultados fueron anulados, Carter pudo permanecer en la candidatura y siguió adelante hasta ganar la elección. En 1970 se lanzó exitosamente como candidato a gobernador. Otra vez se dio cuenta de que aquel era el momento oportuno para que un individuo relativamente desconocido desafiara el aparato político establecido.

LOS QUE NO SON LIDERES NO PUEDEN SIEMPRE VERLO

Lo que Carter hizo después fue casi inconcebible. Decidió lanzarse como candidato a presidente de los Estados Unidos. El desempeño de Carter como político elegido consistía en un período como senador de Georgia y un período como gobernador del estado. Su experiencia era mínima y no era conocido a nivel nacional. Era tan desconocido que cuando apareció en el programa de televisión *What's My Line?* [¿Cuál es mi profesión?] en 1973 mientras era gobernador, los panelistas no lo conocían y no pudieron adivinar su profesión.

Cuando Carter se lanzó como candidato a presidente, los medios de comunicación no le prestaron atención. Se imaginaron que un desconocido ex-gobernador del sur, sin experiencia en Washington, no tenía probabilidades de obtener la nominación de los demócratas, y mucho menos de alcanzar la presidencia. Pero Carter no se dejó desanimar. Él y unos cuantos colegas clave se habían dado cuenta de que 1976 era el tiempo oportuno para él, y se reunieron a hablar de esto. El biógrafo de Carter, Peter G. Bourne, quien asistió a la reunión, dijo que veía “una oportunidad única y perfecta para que un desconocido se lanzara como candidato a la presidencia”. Carter también la veía; reconoció que era una propuesta de “ahora, o nunca”.

Carter se hizo candidato oficial a la presidencia en diciembre de 1975, un año después de haber terminado su período como gobernador. La reacción de la gente en toda la nación fue de una terrible indiferencia. Bourne reportó:

Parece que muchos periodistas no entendían las profundas corrientes sociales y políticas que afectaban el país. El impacto de Vietnam, Watergate, el cambio en las relaciones raciales en el sur del país, y especialmente se pasaba muy por alto la profunda apertura del proceso político, y los candidatos sólo eran examinados dentro del contexto del antiguo paradigma político.²

La Ley del Momento Oportuno indicaba que era el momento adecuado para que un desconocido participara en las elecciones, y Carter era todo lo que los presidentes recientes no habían sido: No ocupaba un cargo público durante su campaña, pues había terminado su período como gobernador en 1974. No era abogado de profesión. Era defensor público de su fe cristiana. Y a diferencia de los individuos que previamente habían ocupado el cargo más alto de la nación, no había sido parte de la política de Washington como congresista, senador, vicepresidente, ni miembro del gabinete. Era un rostro nuevo con un plan de gobierno diferente, algo que el pueblo norteamericano quería desesperadamente. Pienso que en ningún otro momento—ni antes, ni desde entonces—Jimmy Carter hubiera resultado elegido. Extraordinariamente, el 20 de enero de 1977, James Earl Carter tomó posesión como trigésimo noveno presidente de los Estados Unidos.

Sin embargo, Jimmy Carter no siempre tuvo de su lado el momento oportuno. En las elecciones de 1980, no tuvo la menor oportunidad de ser reelegido. El país estaba experimentado problemas como nunca antes. La economía era un desastre: la inflación era

de dos dígitos, los precios del petróleo estaban más altos que nunca, y se dispararon las tasas de interés de las hipotecas. Había muchos problemas en la política exterior, como la invasión soviética de Afganistán y, naturalmente, la prolongada cautividad de los rehenes norteamericanos en Irán. Un intento de rescate de los cautivos, que como tal resultó fallido, perjudicó aun más a Carter. Después de publicados los resultados la noche de la elección. Carter descubrió que sólo había ganado 49 votos electorales, mientras que Reagan había obtenido 489. Fue una derrota devastadora. La Ley del Momento Oportuno es una espada de doble filo. Así como favoreció la elección de Carter en 1976, cuatro años después operó en su contra.

EL MOMENTO OPORTUNO LO ES TODO

Los grandes líderes reconocen que *cuándo* se debe dirigir es tan importante como qué hacer y adónde ir. Cada vez que un líder da un paso, sólo puede haber 1 de los 4 siguientes resultados:

1 . LA ACCION EQUIVOCADA EN EL MOMENTO EQUIVOCADO LLEVA AL DESASTRE

El líder que toma la medida equivocada en el momento equivocado de seguro sufrirá repercusiones negativas. Al tratar de rescatar a los rehenes que estaban en manos de los iraníes durante la administración de Carter, las fuerzas de los Estados Unidos nos dejaron un ejemplo de la acción equivocada en el momento equivocado. Antes de la decisión de intentar el rescate, el secretario de estado Cyrus Vance había dicho que el plan tenía algunas fallas. Creía que algo iba a salir mal. Desafortunadamente tenía razón. Varios helicópteros tuvieron problemas mecánicos, uno se perdió en una tormenta de arena, y otro se estrelló con un avión comercial, causando la muerte de 8 militares. Peter Bourne describió el suceso como “una combinación de mala suerte y de incompetencia militar”. Pudo ser descrito como un desastre. Fue un ejercicio en un mal momento y, más que cualquier otra cosa, fue la señal de que Carter no tendría la oportunidad de ser reelegido.

2. LA ACCION ACERTADA EN EL MOMENTO EQUIVOCADO PROVOCA RESISTENCIA

Una cosa es descubrir *lo que* debe hacerse; otra cosa es saber *cuándo* dar el paso. Recuerdo un ejemplo de este tipo de momento inoportuno en mi experiencia de liderazgo. A principios de los ochenta traté de iniciar un programa de grupos pequeños en Skyline, mi iglesia en San Diego. Era lo que había que hacer, pero fracasé terriblemente. ¿Por qué? No era el momento oportuno. No nos dimos cuenta de que habíamos formado muy pocos líderes para apoyar el proyecto. Pero 6 años después, lo intentamos de nuevo, y el programa tuvo un buen éxito extraordinario. Fue un asunto del momento oportuno.

3. LA ACCIÓN EQUIVOCADA EN EL MOMENTO ADECUADO ES UN ERROR

Por varias décadas, varios de mis colegas trataron de convencerme de que hiciera un programa de radio. Por mucho tiempo me resistí a la idea. Pero hace un par de años, reconocí que era el momento adecuado. Entonces creamos un programa llamado *Growing Today* [Creciendo Hoy]. Sin embargo, había un problema: el formato. Deseaba poner materiales en las manos de la gente para ayudarla, pero me negaba rotundamente a aceptar donaciones del público. Pensé que la solución era transmitir un programa sobre

crecimiento y depender de la venta de productos para cubrir los costos del mismo. Nos dimos cuenta de que era un error. Ese tipo de programa ni siquiera podía cubrir los costos. Entrar en la radio era una acción acertada, pero el tipo de programa no era el adecuado. La Ley del Momento Oportuno había hablado otra vez.

4. LA ACCIÓN ACERTADA EN EL MOMENTO ADECUADO TIENE BUEN ÉXITO

Cuando los líderes hacen las cosas adecuadas en el momento apropiado, el buen éxito es casi inevitable. La gente, los principios, y los procesos convergen para causar un impacto increíble. Y los resultados no sólo hacen efecto en el líder, sino también en los seguidores y en toda la organización.

Cuando el líder adecuado y el momento oportuno se unen, suceden cosas increíbles. Piense en la vida de Winston Churchill. No fue sino hasta que tenía unos sesenta años que se convirtió en el primer ministro de Inglaterra. Era soldado, escritor, y hombre de estado, y había pasado toda su vida dirigiendo a otros. Pero sólo durante la Segunda Guerra Mundial llegó el momento oportuno para que surgiera como un gran líder. Y cuando terminó la guerra, la gente que se reunió a su alrededor lo despidió.

Al cumplir ochenta años, en un discurso que dio al Parlamento el 30 de noviembre de 1954, Churchill habló de su función en el liderazgo de Gran Bretaña:

“Nunca he aceptado lo que mucha gente ha dicho tan amablemente—por ejemplo, que yo inspiré a la nación. La voluntad de esta era resuelta e implacable y, según se pudo probar, inconquistable. A mí me tocó expresar esa voluntad. Los que tenían corazón de león eran la nación y la raza humana. Yo tuve la suerte de ser llamado a dar el rugido”.³

En realidad la contribución de Churchill no tuvo nada que ver con la suerte, pero sí tuvo mucho que ver con el momento oportuno. El sabía el impacto que puede tener el momento oportuno en la vida de una persona. En otra ocasión lo describió en la siguiente forma:

“Llega un momento especial en la vida de todo el mundo, el momento para el cual la persona nació. Cuando ve esa oportunidad especial, cumplirá su misión — misión para la que está singularmente cualificado. En ese momento encuentra la grandeza. Es su mejor hora”.

EL CRISOL DE LA GUERRA MUESTRA LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

La experiencia de Churchill muestra que la Ley del Momento Oportuno es especialmente obvia en tiempo de guerra. Usted pudo verla en acción en la Guerra del Golfo Pérsico en 1991. En las primeras etapas del Escudo del Desierto, la gran preocupación era enviar al lugar suficientes tropas y equipo para defender eficazmente de Iraq a Arabia Saudita. Si Iraq atacaba antes de que los defensores llegaran, otro país habría sucumbido a la agresión de Saddam Hussein.

La meta era desplegar suficientes fuerzas para ganar decisivamente a los iraquíes. Las fuerzas de la coalición ofrecieron su tiempo y libraron una exitosa campaña aérea antes de lanzar la Tormenta del Desierto para expulsar a Iraq de Kuwait. Y la prueba de lo oportuno del momento puede verse en los resultados: Mientras Iraq tuvo decenas de miles de bajas y más de sesenta mil soldados capturados, los Estados Unidos y sus aliados perdieron menos de ciento cincuenta tropas y sólo tuvieron cuarenta y un prisioneros capturados por las fuerzas iraquíes.

Una de las razones de que la guerra muestre tan claramente la Ley del Momento Oportuno es que las consecuencias son muy dramáticas e inmediatas. Piense en cualquier batalla grande en la historia, y notará la importancia vital del momento oportuno. La Batalla de Gettysburg durante la Guerra Civil de los Estados Unidos es un buen ejemplo.

El escenario estaba listo para el conflicto cuando el general confederado Robert E. Lee llevó el ejército de Virginia del Norte a Pennsylvania a fines de junio de 1863. Era el tercer año de la guerra, y ambas facciones se cansaban cada vez más del conflicto. Las acciones de Lee tenían tres objetivos: (1) expulsar de Virginia el ejército de la Unión, (2) reabastecer sus tropas con recursos de Pennsylvania, y (3) llevar la lucha al corazón del territorio del enemigo, esperando así precipitar el final del conflicto.

La estrategia del general era avanzar a Harrisburg, Pennsylvania, en un intento por empujar el ejército de la Unión — el cual, según se sabía, estaba en Virginia — a una acción precipitada e involuntaria. Varios días antes de la batalla, Lee dijo al general Trimble:

Nuestro ejército está animado, no muy fatigado, y puede ser concentrado en cualquier lugar en veinticuatro horas o menos. No he escuchado aún que el enemigo haya cruzado el Potomac, y estoy esperando noticias del general Stuart. Cuando sepan dónde estamos, harán marchas forzadas ... Saldrán ... derribados por el hambre y la dura marcha, en una larga caravana y muy desmoralizados, cuando vengán hacia Pennsylvania. Lanzaré una fuerza aplastante a su avanzada, la aplastaré, seguiré a paso de vencedores, enviaré un batallón tras otro, y mediante resistencias y sorpresas sucesivas, crearé pánico y prácticamente destruiré el ejército.⁴

Lee estaba tratando de encontrar la oportunidad de una victoria abrumadora. No fue sino hasta la mañana del 1 de junio que supo que el ejército de la Unión ya había avanzado hacia el norte. Para entonces, algunas de las fuerzas de este ya estaban atacando a tropas confederadas en Chambersburg Road al oeste de Gettysburg. Ese hecho desbarató la estrategia de Lee y le arrebató la oportunidad.

El primer instinto de Lee fue refrenarse y esperar que se reuniera todo el poder de su ejército antes de forzar un ataque de mayor dimensión. Pero siempre consciente de la Ley del Momento Oportuno, sabía cuándo sus tropas tenían una ventaja repentina. Lee observaba desde una sierra cercana, y vio que tropas federales estaban siendo derrotadas e iban en retirada. Las fuerzas confederadas tenían una oportunidad de apoderarse de la cima de Cemetery, montaña defendida únicamente por unas cuantas reservas de infantería y artillería de la Unión. Si capturaban y controlaban esa posición, pensaba Lee, dominarían también toda el área. Sería la clave de una victoria confederada y posiblemente pondría fin a la guerra.

MOMENTO NO APROVECHADO, OPORTUNIDAD PERDIDA

Pero el sur no se apoderó de aquella montaña. Aunque aún era temprano en el día y había la oportunidad de ejecutar un ataque eficaz, el general confederado R. S. Ewell, que estaba en posición de tomar la montaña, se limitó a observar y no atacó al enemigo. Y perdieron la oportunidad. A la mañana siguiente, las tropas de la Unión habían reforzado sus posiciones anteriores, y ya no había oportunidad para el sur. Los ejércitos del norte y del sur combatieron dos días más, pero al final, las fuerzas de Lee fueron derrotadas, y treinta y tres mil de sus hombres (de un total de setenta y seis mil trescientos) resultaron muertos o heridos.⁵ Su única opción era retirarse y volver a Virginia.

OTRA OPORTUNIDAD DESAPROVECHADA

Después de la derrota del sur. Lee esperó a las fuerzas de la Unión que estaban bajo el liderazgo del general Meade para contraatacar inmediatamente y destruir del todo a su ejército que estaba en retirada. Eso también era lo que Lincoln esperaba después de haber recibido las noticias de la victoria de la Unión. Ansioso de aprovechar al máximo la Ley del Momento Oportuno, desde Washington, D.C., 7 de julio de 1863 Lincoln envió un comunicado a Meade por medio del general Halleck el. En este comunicado, Halleck decía:

He recibido del presidente la siguiente nota, la cual comunico respetuosamente.

“Tenemos cierta información de que Vicksburg se rindió al general Grant el 4 de julio. Ahora, si el general Meade puede terminar el trabajo que tan gloriosamente ha hecho hasta ahora por la destrucción literal o substancial del ejército de Lee, se terminará la rebelión.”⁶

Lincoln se dio cuenta de que era el momento oportuno para una acción que podía terminar la guerra. Pero así como las fuerzas del sur no aprovecharon el momento cuando tenían la victoria en sus manos, sus contrapartes del norte tampoco lo hicieron. Meade demoró para sacar provecho de su victoria en Gettysburg, y no persiguió a Lee con suficiente agresividad. Cuando anunció su meta, diciendo: “sacaremos de nuestra tierra todo vestigio de la presencia del invasor”, la respuesta de Lincoln fue: “Dios mío, ¿es eso todo?” Lincoln sabía que estaba viendo cómo se escapaba la oportunidad de la Unión.

La Ley del Momento oportuno había sido quebrantada. El 14 de julio, lo que quedaba del ejército de Virginia del Norte cruzó el Potomac para escapar de la destrucción. Lincoln no podía creer que la Unión había perdido la oportunidad de dar fin a la guerra. Posteriormente dijo que los esfuerzos de Meade le habían recordado “una anciana que trataba de ahuyentar su ganso hacia un riachuelo”.⁷

Al final, ambos ejércitos habían perdido su mejor oportunidad de alcanzar la victoria. En vez de eso, la lucha continuó por casi dos años, y murieron otros cientos de miles de tropas. Los líderes de ambos lados habían sabido qué hacer para alcanzar la victoria, pero no lo hicieron en el momento crítico.

Leer de una situación y saber qué hacer no son suficientes para hacerlo triunfar en el liderazgo. Sólo la medida precisa *en el momento preciso* tendrá buen éxito. Cualquier otra cosa exige un alto precio. Esa es la Ley del Momento Oportuno.