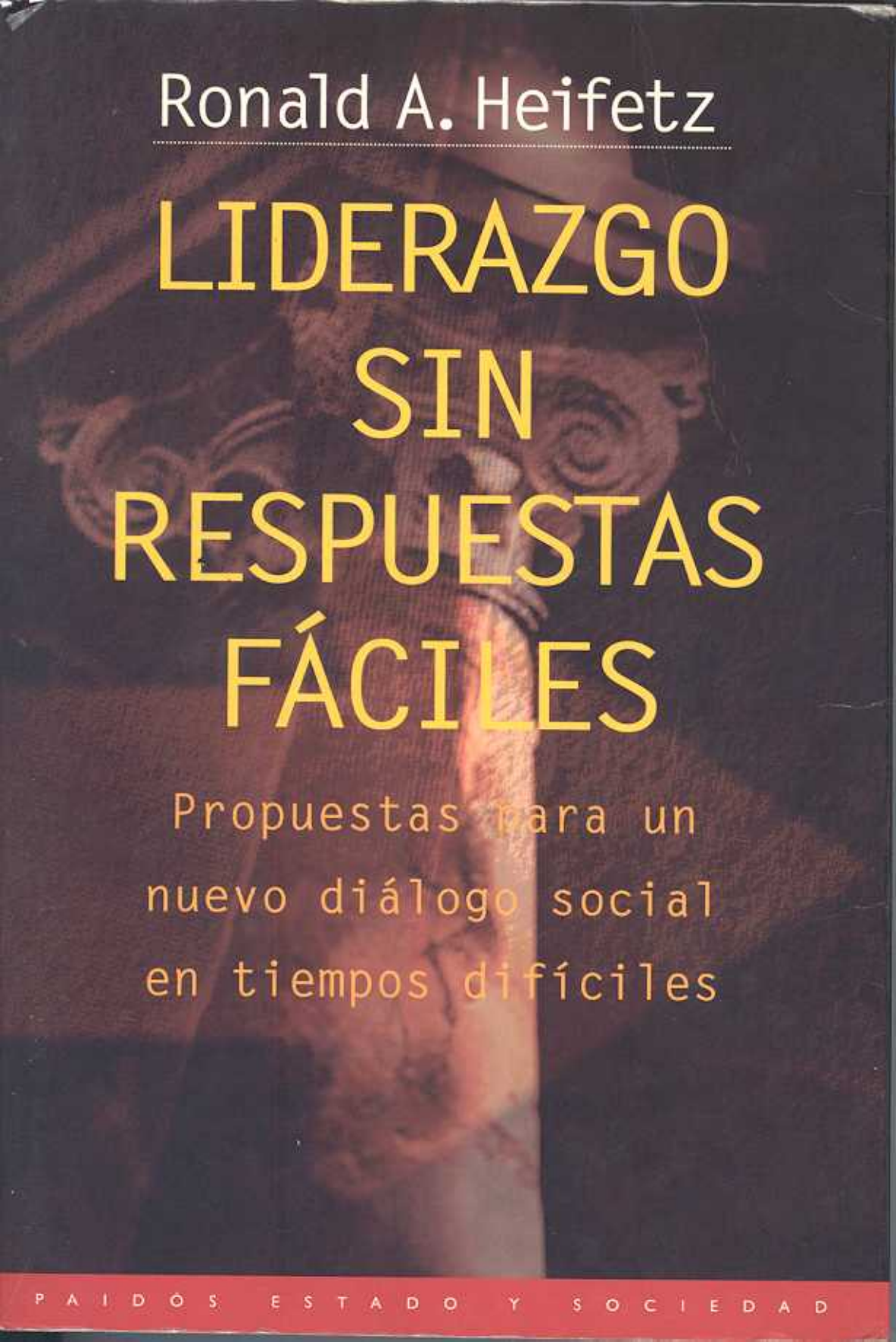




Ronald A. Heifetz

LIDERAZGO SIN RESPUESTAS FÁCILES

Propuestas para un
nuevo diálogo social
en tiempos difíciles

Ronald A. Heifetz

Liderazgo sin respuestas fáciles

Propuestas para un nuevo
diálogo social en tiempos difíciles



PAIDÓS

Barcelona • Buenos Aires • México

SUMARIO

Prólogo	13
Agradecimientos	17
Introducción	21

Primera parte ESTABLECER EL MARCO

1. Los valores en el liderazgo	33
Los valores ocultos en las teorías del liderazgo	37
Hacia un concepto prescriptivo del liderazgo	45
2. ¿Liderar o engañar?	57
El trabajo adaptativo	60
La dinámica del desequilibrio	66
La iniciativa de defensa estratégica	72
3. Las raíces de la autoridad	83
Las funciones del dominio en las sociedades de primates	85
Las sociedades humanas	89
Del dominio a la autoridad	94
Autoridad y cultura	101
El estrés y la autoridad carismática	105

Segunda parte LIDERAR CON AUTORIDAD

4. Movilizar el trabajo adaptativo	113
La distinción entre el trabajo adaptativo y el trabajo técnico	119
La enfermedad de Buchanan	122
La habilidad en el liderazgo	130
Implicaciones	132
Tacoma	134
Implicaciones	142
5. Aplicar el poder	149
La autoridad como un recurso para el liderazgo	151

El manejo del ambiente contenedor	152
Dirigir la atención	162
El examen realista	164
Manejar la información y enmarcar las cuestiones	164
Orquestrar las perspectivas en conflicto	167
Elegir el proceso de toma de decisiones	171
6. Sobre el filo de la navaja	175
Preludio: la maduración de la cuestión	180
Sekna: ocho días de 1965	184
Principios del liderazgo	190
El discurso	199
7. Perder el equilibrio	205
La guerra de Johnson	207
Las fuentes de la acción autocrática	212
Razones técnicas de la acción autocrática	217
Cuando graduar el trabajo se convierte en evitación del trabajo	222
Conocer las respuestas	224
Ubicarse	225
La caída de Richard Nixon	230
El precio de actuar solo	234
El liderazgo presidencial	239

Tercera parte LIDERAR SIN AUTORIDAD

8. La desviación creativa en el frente de batalla	247
Las ventajas de liderar sin autoridad	252
Mahatma Gandhi en la India	255
Margaret Sanger en Estados Unidos	260
Dos tenientes en Vietnam	268
Establecer la norma del liderazgo sin autoridad	272
9. Modular la provocación	275
Selma, 1965	276
Operar más allá de la propia autoridad	286
La figura de autoridad como barómetro	288
Convertirse en un pararrayos de la atención	294
Movilizar a los interesados	298

Cuarta parte
SEGUIR VIVO

10. El asesinato	305
Las políticas de inclusión	310
Dosificar el trabajo	313
La tentación del martirio	318
11. El desafío personal	323
Sentarse en un palco	326
La distinción rol-persona	338
La externalización del conflicto	340
Los asociados	344
Escuchar: utilizarse uno mismo como dato	347
Encontrar un santuario	349
Preservar el sentido de los objetivos	350
Índice analítico y de nombres	353

INTRODUCCIÓN

El miércoles 29 de abril de 1992, estallaron en Los Ángeles los tumultos urbanos más violentos y destructivos de Estados Unidos en este siglo.¹ La absolución de cuatro policías blancos por el ataque criminal y una ampliamente televisada paliza al automovilista negro Rodney King desencadenaron una furia de saqueos, incendios y asesinatos que recordaba dolorosamente la de la década de 1960. Miles de efectivos de las tropas federales ayudaron a restablecer el orden, pero no antes de que resultaran muertas cincuenta y dos personas, se hiriera a centenares y se destruyeran propiedades por un valor de más de mil millones de dólares.² Un viernes por la noche, dos días más tarde, el presidente George Bush, en un discurso televisado a todo el país, se refirió a las fuentes inmediatas del malestar, condenando la violencia y prometiendo una rápida restauración del orden, mientras proponía una acción federal para asegurar que se hiciera justicia a King. No usó su autoridad para movilizar el compromiso ante los problemas más vastos que subyacían a los tumultos: el racismo y las desigualdades económicas crónicas.³

Durante los tumultos, yo me encontraba en Washington asesorando al gobierno. Reiteradamente se plantearon tres preguntas: ¿Estaba

1. Según estimaciones, los tumultos de la ciudad de Nueva York en 1863 fueron los peores en la historia de Estados Unidos; en ellos murieron más de 100 personas en una ciudad de aproximadamente un millón de habitantes. Los desórdenes raciales de 1943 en Detroit fueron más destructivos per cápita, pero menos en términos generales. Eric Monk-konen, «The Past and the Riot», *The Urban History Newsletter*, octubre de 1992, pág. 13; comunicación personal, Eric Monk-konen, profesor de historia, UCLA, 27 de febrero de 1993.

2. «2 of 4 Officers Found Guilty in Los Angeles Beating: Tension Eases as Residents Hail the Verdict», *The New York Times*, 18 de abril de 1993, pág. A1.

3. Como dijo Bush: «Lo que vimos anoche y anteanoche en Los Ángeles no tiene nada que ver con los derechos civiles. No tiene nada que ver con la gran causa de la igualdad que todos los norteamericanos deben sostener. No es un mensaje de protesta. Ha sido la brutalidad de la multitud, pura y simplemente». «Excerpts from Bush's Speech on Los Angeles Riots: Need to Restore Order», *The New York Times*, 2 de mayo de 1992, pág. A8; véase también Robert Dallek, «Post-Riot Rhetoric Has a 60's Ring: Now, as Then, There's No Instant Cure-all», *The Boston Globe*, 10 de mayo de 1992, pág. 73.

Bush ejerciendo el liderazgo? ¿Qué criterios podríamos utilizar para juzgar sus acciones mientras se producían los acontecimientos, sin el beneficio de la retrospección histórica? ¿Estábamos enfocando el asunto de modo insuficiente, al responder a los síntomas y no a las causas, o se trataba de una táctica necesaria para el corto plazo en la estrategia de abordaje de los problemas más amplios? Este libro, producto de una década de investigación y enseñanza en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard, trata de cuestiones como éstas, relacionadas con el liderazgo, la autoridad y el desafío de encarar problemas muy arduos.

Hoy en día enfrentamos una crisis del liderazgo de muchas áreas de la vida pública y privada. Pero interpretamos mal la naturaleza de estas crisis. Nos apresuramos a atribuir los problemas a nuestros políticos, como si éstos fueran la causa. A menudo los utilizamos como chivos expiatorios. Aunque muchas personas que ocupan posiciones de autoridad quizá no sean fuente de respuestas, pocas veces son la fuente de nuestras penurias. Culpando a las autoridades podemos explicar nuestras dificultades sin demasiadas complicaciones: «¡Echen a los truhanes! ¡Ellos tienen la culpa de esta confusión!». Pero nuestras crisis actuales quizás tengan más que ver con la escala, la interdependencia y la incontrolabilidad percibida en la vida política y económica moderna. La escasez de liderazgo puede perpetuar nuestros problemas, pero pocas veces está en su base.

Además, en período de crisis tendemos a buscar el tipo de liderazgo erróneo. Pedimos que venga alguien con respuestas, decisión, fuerza y un mapa del futuro, alguien que sepa adónde debemos ir: en síntesis, alguien que pueda convertir en simples los problemas difíciles. Pero problemas como el de los tumultos de Los Ángeles no son simples. En lugar de buscar salvadores, deberíamos pedir un liderazgo que nos desafíe a enfrentar los problemas que no tienen soluciones simples e indoloras, los problemas que exigen que aprendamos nuevos métodos.

Tenemos muchos de estos problemas: industria no competitiva, abuso de drogas, pobreza, educación pública ineficiente, peligro ambiental, luchas étnicas, déficits presupuestarios, confusión económica y obstáculos a las relaciones exteriores constructivas. Para progresar en las soluciones no se necesita que alguien dé respuestas desde lo alto, sino que cambiemos nuestras actitudes, nuestra conducta y nuestros valores. Para enfrentar desafíos como éstos nos hace falta una idea diferente del liderazgo y un nuevo contrato social que promueva nuestra capacidad de adaptación; esperar la solución de la autoridad no es adecua-

do. Tenemos que concebir de otro modo y revitalizar nuestra vida cívica y el significado de la ciudadanía.

Tales desafíos son el tema de este libro. Para introducirlos, parece justo que me presente yo mismo, y que describa el bagaje y los recursos que apporto a este estudio. Soy psiquiatra, músico y catedrático de política pública en la Escuela de Gobierno Kennedy, donde dirijo el Proyecto de Educación para el Liderazgo. Como médico, tiendo a sostener ciertas creencias básicas. La primera es la creencia de que muchos problemas están entramados en sistemas complicados e interactivos. En medicina, por ejemplo, queremos saber cómo reaccionará todo el cuerpo a la brecha que se abre en sus defensas cuando la enfermedad se instala en ella.

La mayoría de los profesionales tienen propensión sistémica. Los mecánicos de automóviles, los ejecutivos de las empresas y los planificadores urbanos piensan sistémicamente los problemas, concentrándose en las partes interactivas del automóvil, la empresa o la ciudad. A menudo intervienen en una parte del sistema que está lejos del lugar del síntoma. Cuando un automóvil no arranca por la mañana, pocas veces el mecánico localiza el problema en la llave; suele estar a decenas de centímetros de distancia, en la batería, el arranque, una conexión eléctrica o el alternador. Cuando los ciudadanos de Los Ángeles se lanzaron a los desórdenes como respuesta a la decisión judicial en el caso de Rodney King, el problema no era sólo la brutalidad policial, sino la injusticia en sentido amplio: las difíciles cuestiones del desempleo, la pobreza, la desigualdad y el prejuicio.

Mi segunda creencia deriva de la biología; yo doy por supuesto que gran parte de la conducta refleja la adaptación a las circunstancias. Las respuestas del organismo al estrés —sea el estrés inducido por el clima, la competencia, la búsqueda de alimento, la actividad sexual o la parentalidad— representan adaptaciones desarrolladas en el curso de la evolución. A menudo las adaptaciones biológicas generan transformaciones y permiten que nuevas especies prosperen en ambientes cambiantes. Un ejemplo muy impresionante es la evolución de la mano humana, que parece haber realizado una serie de importantes saltos adaptativos, entre ellos la postura erecta y la evolución de nuestro cerebro.⁴ En conjunto, estas respuestas al desafío ecológico nos han dado los medios para transformar nuestro mundo.

4. Richard Leakey y Roger Lewin, *Origins: What New Discoveries Reveal about the Emergence of Our Species and Its Possible Future* (Nueva York, Dutton, 1982).

Por adaptación social entiendo el desarrollo de la capacidad organizacional y cultural para encarar con éxito los problemas, en concordancia con nuestros valores y propósitos. Y cuando hay conflictos acerca de los valores y propósitos (lo que sucede a menudo) la clarificación e integración de los valores divergentes se convierten en sí mismas en un trabajo adaptativo.

Como en biología, las adaptaciones sociales recorren toda la escala del cambio, desde el poco importante hasta el transformador. Por adaptación no entiendo la aceptación del *status quo*, resignarse a situaciones nuevas y malas. Cuando el presidente Bush se reunió por primera vez con miembros de su gabinete para responder a la invasión de Irak a Kuwait, Nicholas Brady, secretario del Tesoro, expuso una estrategia destinada a hacer frente a los altos precios del petróleo en el corto, medio y largo plazo si Irak se quedaba con Kuwait y mantenía altos los precios. Pero Bush se negó tajantemente a «adaptarse» a esa invasión.⁵ Este empleo del término tiene sentido y comunica con claridad, pero no es así como lo empleo aquí. Por adaptación no entiendo meramente «sobrellevar las circunstancias», aunque esto representa a veces una parte crítica del proceso de adaptación.

La orquestación de muchos países, junto con las Naciones Unidas, para hacer frente al desafío de un Irak beligerante fue el inicio del trabajo adaptativo por excelencia. Para demoler viejos mitos del Oriente Próximo, formar nuevas alianzas internacionales y unir a gran parte de la comunidad mundial se necesitaba que muchas personas en todo el planeta clarificaran sus valores y cambiaran sus actitudes, creencias y conductas. Un nuevo orden mundial en el que la gente aprenda mejores modos de convivencia representaría una adaptación social enorme, si alguna vez lo logramos. Desde luego, la adaptación exige tanto logros reales como aspiraciones.

Como tercera creencia, pienso las relaciones de autoridad en términos de servicio. Mi trabajo de médico consiste en ayudar a las personas a resolver problemas en los que yo tengo alguna pericia. Por ello me reconocen autoridad: la autoridad es una confianza. Si en alguna situación problemática mi libertad de acción (la autoridad que se me ha otorgado) tiene que expandirse, también deben cambiar las bases de la confianza depositada en mí.

Además, la orientación hacia el servicio significa una perspectiva a la vez práctica y prescriptiva. Por ser «práctico», busco modos de aplicar la teoría y la investigación a los problemas cotidianos. Al «prescri-

5. Comunicación personal, Nicholas Brady, 17 de noviembre de 1992.

bir» aconsejo, no tomando el motivo de consulta por lo que parece, sino interpretándolo. A menudo los problemas se presentan de modo ambiguo. Interpreto los motivos de consulta como síntomas de estrés biológico y también como indicadores de desequilibrio psicológico o social en el trabajo y el sistema de contención del individuo. En mi análisis de los problemas incluyo el ambiente del paciente. De modo análogo, fuera del contexto de la medicina, considero que la queja de un director ejecutivo por su pérdida de poder es el síntoma de un problema subyacente en su organización. Quizá la influencia de ese director ha disminuido porque con anterioridad él mismo introdujo cuestiones perturbadoras en la organización, y la respuesta fue aislarlo. En el sentido médico, sería una práctica pobre dar un consejo basado exclusivamente en la queja inicial. Para prescribir hay que analizar el problema dentro del sistema global.

Quizás esto parezca obvio, pero las consecuencias no lo son. Muchos consultores y teóricos del liderazgo piensan que han completado su tarea al aconsejar al ejecutivo o al político sobre cómo ganar más poder, si esto es lo que él pide. En algunos casos, tal vez tengan razón. Pero no siempre basta con darle a alguien lo que él piensa que quiere. Es posible que se tengan que interpretar los deseos del ejecutivo en el contexto de los problemas que enfrenta la organización, para ayudarlo a clarificar el problema sistémico y para que él pueda aclarar lo que quiera. Quizás entonces impulse a la organización a enfrentar una cuestión que se está evitando. Tal vez ya no trate sencillamente de recuperar poder, y renunciaría de buena gana al poder para llamar la atención acerca de la cuestión. Quizás ha identificado una cuestión para la cual la atención de la organización no está madura, y él tenga que aflojar el paso. Tal vez la pérdida de poder le indique que la cuestión requiere un cambio de táctica.

Como psiquiatra, creo que muchos procesos de adaptación y comunicación son inconscientes, y aprendo acerca de ellos por inferencia. La gente no siempre dice lo que «realmente piensa»; tampoco comprende siempre por qué hace lo que hace. Además, muchas dificultades que impiden avanzar en las soluciones provienen de conflictos mal orquestados e irresueltos (contradicciones internas entre los valores, las creencias y los hábitos). Creo asimismo que las defensas de una persona merecen respeto. Al identificar y plantear cuestiones, supongo que las personas y sus sistemas sociales funcionan lo mejor que pueden en relación con su capacidad de adaptación y de los desafíos que enfrentan. Supongo que están trabajando en problemas reales, aunque el modo de abordarlos esté distorsionado y cargado de evitación. Su conducta es un esfuerzo por adaptarse. En consecuencia, intervengo en la vida de la gente

y en los sistemas sociales con el objetivo de aumentar su capacidad adaptativa: su capacidad para clarificar los valores y solucionar los problemas que esos valores definen.

Finalmente, la psiquiatría tiene una predisposición relativa al modo de realizar el trabajo adaptativo. En psicoterapia, las personas se adaptan mejor a sus ambientes, dados sus propósitos y valores, enfrentando las circunstancias penosas y desarrollando nuevas actitudes y conductas. Aprenden a diferenciar la realidad de la fantasía, a resolver conflictos internos y poner en perspectiva los acontecimientos desagradables. Aprenden a convivir con lo que no puede cambiarse y a hacerse responsables de lo que sí se puede cambiar. Mejorando su capacidad de reflexión fortalecen su tolerancia a la frustración, y, comprendiendo sus propias lagunas y pautas de resistencia, a enfrentar los problemas, mejoran su capacidad adaptativa general ante los desafíos futuros.

Los expertos de la política proceden con un supuesto análogo. Ayudan a las comunidades interpretando y analizando los problemas, distinguiendo la causa del efecto, los hechos de la ficción, y formulando y ofreciendo posibles soluciones. También ellos creen que enfrentar los problemas es mejor que desatenderlos. Por cierto, es perfectamente comprensible que se quejen de la resistencia que encuentran a la información problemática que ellos reúnen, analizan y presentan.

Como músico, aplico diversas metáforas musicales al estudio del liderazgo. La música enseña que la disonancia es una parte integral de la armonía. Sin conflicto y tensión, la música carece de dinamismo y movimiento. Tanto el compositor como el músico que improvisa deben contener la disonancia dentro de un marco que retenga la atención de la audiencia hasta que se encuentra la resolución.

La música enseña también a diferenciar las variedades del silencio: inquieto, enérgico, aburrido, tranquilo y sublime.⁶ Con el silencio uno crea lo necesario para que se pueda oír algo nuevo; se mantiene la tensión en la audiencia o el grupo de trabajo, o se puntúan las frases, dando tiempo para que se asiente el mensaje.

La creación de música se realiza en relación con estructuras y audiencias. Los límites estructurales proporcionan el andamiaje de la creatividad. Platón lo dice como sigue: «Si no hay ninguna impresión contradictoria, no hay nada que despierte la reflexión». La gente crea en relación con algo o alguien. Aunque la audiencia esté bien protegida en la mente del compositor, sigue estando allí, en la realidad. Como no

6. Estos tipos de silencio no son categorías formales en música. Sólo las presento como ejemplos.

pensamos la creatividad como producto de una relación, a menudo las audiencias ignoran su poder. En una sala de cinco mil personas, la del fondo del segundo palco que le habla a su vecino o se levanta para irse tiene un impacto muy real. Del mismo modo, en la política y las organizaciones la gente comete el error de buscar una figura de autoridad, creyendo que él o ella desempeñará su cargo con independencia del público.

La música enseña lo que significa pensar y aprender con el corazón. En parte, esto supone tener acceso a las emociones y verlas como un recurso; no como un riesgo. También significa tener paciencia para encontrar significados implícitos. Cuando yo era alumno de las clases magistrales de Gregor Piatigorsky, el gran violonchelista ruso, los chelistas ejecutábamos una frase de Brahms o Shostakovich, y Piatigorsky se lanzaba a una historia que al principio parecía traída de los pelos, sin ninguna relación visible con lo que estábamos haciendo. A su tiempo, él descendía como un halcón sobre su tema. Pero a veces la conexión teníamos que encontrarla nosotros. Si nos empeñábamos, por lo general podíamos discernir su intención, o encontrar nuestra propia lección más allá de lo que él había pretendido. Teníamos que asumir la responsabilidad de nuestro aprendizaje.

Con estos antecedentes pasé los últimos diez años elaborando e impartiendo cursos de liderazgo y autoridad a adultos jóvenes, personas en la mitad de su carrera y alumnos ejecutivos en Harvard. Provenían de organismos de gobierno, instituciones sin fines de lucro y empresas comerciales de todo Estados Unidos y el extranjero. Entre ellos había gerentes de los niveles superior e intermedio de organismos públicos y empresas privadas, miembros y personal del Congreso, alcaldes, legisladores estatales, funcionarios municipales, funcionarios públicos en el primer nivel del escalafón, diplomáticos, oficiales de las fuerzas armadas de todos los niveles, funcionarios de la cancillería, periodistas, organizadores de la comunidad y presidentes de bancos. Algunos eran graduados en derecho, administración de empresas, educación, teología, medicina, salud pública y desarrollo internacional.

Estos estudiantes y profesionales —muchos cientos a estas alturas— me han procurado los medios para desarrollar, poner a prueba y refinar un conjunto de ideas sobre el liderazgo. Comenzando con los supuestos y metáforas de mi pasado, me esforcé por extraer sabiduría de esas personas. Este libro es el producto de nuestros esfuerzos cotidianos conjuntos por dilucidar sus éxitos y fracasos.

7. Platón *La república* (*The Republic*, trad. Cornford, Nueva York, Oxford University Press, 1941, pág. 240).

Enseñar a profesionales me obligó a buscar la sutil línea divisoria entre la generalización y la orientación práctica. Las generalizaciones son necesarias para hablar a estudiantes de todos los tipos de organización y cultura concebibles. No podía enseñar a un grupo tan variado sin buscar ideas genéricas. Pero en ningún momento debía perderme en una teoría desconectada de la realidad, como podía hacerlo con una clase de estudiantes de bachillerato. Los profesionales tienen poca paciencia con las ideas que no se refieran a la experiencia real. Mis alumnos me obligaron a desarrollar una teoría general que tuviera aplicaciones prácticas.⁸

Mis alumnos profesionales orientaron mi atención hacia las dificultades que encuentran en el ejercicio del liderazgo, e inclinaron mi pensamiento hacia los tipos de trabajo adaptativo que generan las percepciones de pérdida, real o imaginada, que tienen las personas que se enfrentan el cambio. Por otro lado, he dedicado mucho menos tiempo a otras formas de trabajo adaptativo: por ejemplo, el desafío empresarial de identificar y aprovechar oportunidades no sondeadas, o el esfuerzo de mantener la excelencia en una operación que está funcionando bien.

La teoría que presentamos aquí es empírica, en el sentido de que refleja el compromiso con problemas reales. Pero no es empírica en el sentido estricto de categorizar y seleccionar metódicamente los casos para examinar y poner a prueba toda la gama de hipótesis posibles. En el campo emergente del análisis del liderazgo, este libro representa una construcción teórica: un esfuerzo por proporcionar un marco conceptual poderoso y práctico que sirva de base para el lanzamiento de investigaciones empíricas más focalizadas. El libro constituye una fuente de ideas, interpretaciones y conjeturas, muchas de ellas ejemplificadas, pero ninguna definitivamente demostrada.

Mi concepción del liderazgo está organizada en torno a dos distinciones clave: a) entre los problemas técnicos y los problemas de adaptación, y b) entre liderazgo y autoridad. La primera se refiere a los diferentes modos de acción necesarios para abordar los problemas rutinarios, en contraste con los que exigen innovación y aprendizaje; la segunda proporciona un marco para la evaluación de los recursos y la elaboración de una estrategia de liderazgo en función de que se tenga o no se tenga autoridad. Desde esta perspectiva, nuestros inte-

8. Para una discusión de la importancia y las dificultades de generar una teoría práctica a partir de los datos, véase Barney G. Glaser y Anselm L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (Chicago, Aldine, 1967).

rogantes sobre el liderazgo de Bush y los tumultos de Los Ángeles se convierten en los siguientes: ¿Qué cambios adaptativos en Los Ángeles y en el país en general fueron las causas de estos tumultos? ¿Qué recursos y limitaciones relacionados con la autoridad del presidente en un año electoral condicionaron a Bush al liderar al país ante este desafío? Además, ¿cómo podrían otras personas sin autoridad, o con menos autoridad, ejercer el liderazgo frente a determinados problemas, sin aguardar la intervención del presidente?

Impregnado como estoy del sistema constitucional de Estados Unidos, mi concepción del liderazgo recibe su forma de él. Si mi argumentación resulta relevante para los miembros de sociedades con otros sistemas políticos, ello sería fortuito. Ésta es una elaboración de las estrategias de liderazgo más adecuadas a una sociedad democrática y a instituciones económicas que aspiran a competir en el mundo moderno, así como a otras instituciones que necesitan inspirar un compromiso intenso entre sus miembros (en particular entre los que se adhieren a las normas modernas de la democracia y la libre expresión), y no una mera obediencia.

La primera parte presenta una visión general del significado del liderazgo, centrada sobre todo en los conceptos de adaptación y autoridad. Las partes segunda y tercera se centran en las estrategias de liderazgo con y sin autoridad. La cuarta parte concluye con recomendaciones prácticas para liderar y seguir con vida.

A lo largo de dichos análisis utilizo casos, no por su valor probatorio, sino para ilustrar la teoría y enriquecer la especulación sobre cómo pueden pensar el liderazgo los individuos que están en diversos escenarios. Algunas de estas historias pueden tener puntos de contacto con la experiencia del lector. Incluyen problemas interpersonales, de pequeño grupo y organizacionales, así como asuntos locales, nacionales e internacionales. Algunas forman parte de nuestra historia reciente y compartida: la «Guerra de las Galaxias», los derechos civiles y Vietnam. Aunque la mayoría de estas ilustraciones provienen del ámbito público, las ideas también han sido puestas a prueba en otros contextos: la empresa, instituciones religiosas, escuelas y organizaciones sin ánimo de lucro.

Este libro está destinado a quienes lideran aquí y ahora. Aunque cuento con que mis colegas académicos analicen, pongan a prueba, refinen y profundicen esta argumentación, mi objetivo aquí es proporcionarle al profesional una filosofía práctica del liderazgo: un conjunto orientador de interrogantes y opciones para enfrentar los más arduos problemas sin que le asesinen a uno, le hieran de gravedad o le dejen de lado.

Primera parte

ESTABLECER EL MARCO

Capítulo 1

LOS VALORES EN EL LIDERAZGO

El liderazgo suscita pasión. Su ejercicio e incluso su estudio agita los sentimientos porque se ven involucrados nuestros valores. Por cierto, la palabra en sí está cargada de valores. Cuando pedimos liderazgo en nuestras organizaciones y sistemas políticos, estamos reclamando algo que apreciamos. Si alguien nos pregunta «¿Prefieres tener una reputación de líder o de gerente? ¿De seguidor o de líder?», la respuesta habitual es «líder». El término *liderazgo* implica nuestra imagen de nosotros mismos y nuestros códigos morales.

Sin embargo, el modo en que hablamos del liderazgo revela la confusión existente: por una parte, utilizamos la palabra para designar a personas y acciones dignas de mérito. Durante un año electoral, tenemos como presidente a «un líder», y no a «un político más». En nuestras organizaciones, evaluamos a los gerentes por su «capacidad de liderazgo», por lo cual entendemos una cierta constelación de actitudes valoradas. Cuando miramos hacia el extranjero, aplicamos la palabra a personas como Gorbachev, Walesa, De Klerk o Mandela, a las que admiramos por sus valores, su coraje, su compromiso y su capacidad. Por otra parte, insistimos en que el término «liderazgo» está exento de valores. Decimos que Pablo Escobar, jefe del cártel de la droga de Medellín, era «un líder», aunque detestamos sus valores, porque él motivaba a sus simpatizantes a que comprendieran su visión.¹ Nuestros medios de comunicación emplean rutinariamente la palabra «líder» para designar a las personas que tienen autoridad o seguidores. Hablamos del líder de la pandilla, de la multitud, de la organización: la persona a la que los otros otorgan una autoridad informal o formal, con independencia de los valores que ellos representan o del producto que se elabora con su participación.

No podemos seguir haciendo las dos cosas al mismo tiempo. Nos gustaría emplear la palabra «liderazgo» como si estuviera libre de valo-

1. La mayoría de los 100 ejecutivos de alto nivel en educación, negocios y política con los cuales trabajé en el Instituto FES de Liderazgo, en Colombia, en 1991-1992, insistían en que Escobar era «un verdadero líder», aunque vilipendiaban su conducta.

res, en particular en una época de ciencia y matemática, para describir de modo congruente a personas y fenómenos de vasto alcance. Pero cuando lo hacemos así, ignoramos la otra mitad de nosotros mismos que al minuto siguiente habla del liderazgo como algo de lo que necesitamos desesperadamente una mayor cantidad. No se puede afirmar que hay una crisis de liderazgo y después que el liderazgo está exento de valores. ¿Sólo queremos decir que en medio de nuestra confusión tenemos muy pocas personas capaces de reunir seguidores? Sin duda, no estamos clamando por más mesías como los de Waco o Jamestown, que satisfacen las necesidades de la gente ofreciendo tentadoras visiones de éxtasis y pidiendo sacrificios.² La contradicción que existe en nuestra comprensión corriente no sólo oscurece nuestro pensamiento y nuestra erudición; también da forma a la calidad del liderazgo que elogiamos, enseñamos y obtenemos.³

Es comprensible que los estudiosos que han examinado «el liderazgo» hayan tendido a favorecer la acepción libre de valores, porque se presta más al razonamiento analítico y al examen empírico.⁴ Pero esto no les ayudará más de lo que ayuda a los profesionales del liderazgo que intervienen cotidianamente en las organizaciones y comunidades. El rigor de las ciencias sociales no exige que ignoremos los valores; simplemente requiere que seamos explícitos acerca de los valores que estudiamos. No hay ninguna base neutra sobre la cual puedan eri-

2. «After Waco, the Focus Shifts to Other Cults», *The Boston Globe*, 30 de abril de 1993, pág. A1; «Growing Up under Koresh: Cult Children Tell of Abuses», *The New York Times*, 4 de mayo de 1993, pág. A1.

3. Mientras los estudiosos permitan las contradicciones y la confusión de los supuestos culturales comunes para definir el modo de concebir y estudiar el liderazgo, nuestras investigaciones reflejarán esa confusión, sin resolverla. Calder lo señala al decir que la investigación académica sobre el liderazgo ha sido dominada por supuestos cotidianos, por lo cual no ha generado abstracciones «de orden superior». En lugar de examinar las ideas comunes sobre el liderazgo como fenómenos indicativos de pautas culturales, los estudiosos han limitado su campo visual, permitiendo que esas ideas sirvan como marco de referencia. «La paradoja de la investigación del liderazgo se resuelve comprendiendo que lo que se ha intentado no es el desarrollo de una teoría científica, sino el uso sistemático y congruente del pensamiento cotidiano», Bobby J. Calder, «An Attribution Theory of Leadership», en Barry M. Staw y Gerald R. Salancik, comps., *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago, St. Clair, 1977), pág. 182, las cursivas son del original.

4. Entre las connotaciones más destacadas se encuentran las siguientes: a) el liderazgo es el proceso de influencia entre un líder y sus seguidores para alcanzar objetivos organizacionales, b) el liderazgo es la capacidad para proporcionar las funciones directivas asociadas con las posiciones de nivel superior, c) el liderazgo significa tener una visión y lograr que la gente la haga realidad, y d) el liderazgo es la capacidad para influir sobre los otros, en particular por medios no coactivos. Véase Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century* (Nueva York, Praeger, 1991), págs. 38-44.

girse concepciones y teorías del liderazgo, porque los términos del liderazgo, cargados de contenido emocional, llevan consigo normas y valores implícitos. Por ejemplo, cuando equiparamos el liderazgo con ocupar un alto cargo o ejercer una gran influencia, reforzamos la tendencia a valorar la condición social y el poder. No nos limitamos a estudiar o utilizar el poder; inconscientemente, comunicamos la idea de que el poder tiene un valor intrínseco.

Es necesario que tomemos partido. Cuando enseñamos el liderazgo, escribimos sobre él o presentamos modelos para ejercerlo, inevitablemente respaldamos o desafiamos las concepciones que las personas tienen de sí mismas, de sus roles y —lo que es más importante— cuestionamos sus ideas sobre cómo los sistemas sociales resuelven los problemas. El concepto de liderazgo es normativo porque la gente lo piensa con las imágenes implícitas de un contrato social. Imagínense las diferencias de conducta que resultan según se piense que «el liderazgo significa influir sobre la comunidad para que siga a un líder», o que «significa influir sobre la comunidad para que enfrente sus problemas». En el primer caso, la característica del liderazgo es la influencia; un líder logra que la gente acepte su visión, y que las comunidades aborden sus problemas volviéndose hacia él. Si algo marcha mal, la culpa la tiene el líder.⁵ En el segundo caso la medida del liderazgo es el progreso en la solución de los problemas, y las comunidades logran ese progreso porque los líderes las desafían y las ayudan a hacerlo. Si algo marcha mal, la culpa es conjunta de los líderes y la comunidad.

Esta segunda imagen del liderazgo (movilizar a la gente para que enfrente sus problemas) está en el corazón de este libro. Esta concepción se basa en ideas culturalmente dominantes, pero difiere de ellas. Por ejemplo, para las concepciones populares de la política, el liderazgo supone, por lo general, un ejercicio de influencia: el líder se destaca al frente —usualmente en un alto cargo—, influyendo sobre los otros. Esa persona puede ser también el miembro más influyente de un movimiento popular, y operar con poca o ninguna autoridad formal, como Lech Walesa o el ayatollah Jomeini (antes de que asumiera un cargo político).

5. En Calder, «An Attribution Theory of Leadership», véase una discusión de cómo las personas por lo común atribuyen una causalidad social a las capacidades personales de los individuos, y a continuación las llaman «liderazgo». Wildavsky dice que la gente interpreta rutinariamente sus problemas de un modo característico: «a favor o en contra de la autoridad existente». Véase Aaron Wildavsky, «A Cultural Theory of Leadership», en Bryan D. Jones, comp., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, Publicaciones de la Universidad de Kansas, 1989), págs. 98-100.

En las empresas vemos una evolución del concepto de liderazgo. Durante décadas, la palabra se utilizó con referencia a los gerentes de nivel superior y sus funciones. Éste sigue siendo nuestro uso común. Pero, desde hace algún tiempo, la gente de las empresas traza una distinción entre liderazgo y gerencia; ejercer el liderazgo ha llegado también a significar que se ofrece una visión y se influye en otros para que la realicen, por medios no coercitivos.⁶

En las fuerzas armadas, el término «liderazgo» se refiere por lo común a las personas que ocupan posiciones de mando, que señalan el camino. Quizá debido a que la guerra ha desempeñado un papel histórico central en el desarrollo de nuestras concepciones del liderazgo y la autoridad, no resulta sorprendente que la antigua raíz lingüística del verbo inglés «to lead» («liderar») signifique «salir, morir».⁷ En la actualidad, en las fuerzas armadas el liderazgo apunta a extraer las más altas cualidades de las personas, más por influencia que por coerción. La máxima «Sé todo lo que puedes ser» implica una preparación basada en el potencial que ya reside en el contratado cuando se incorpora a la institución. Pero, en la prueba final, las tropas logran las metas prescritas por los líderes que están al mando.⁸

En biología, el liderazgo es la actividad de volar a la cabeza de una bandada de gansos, o de mantener el orden en las relaciones sociales y la recolección de alimento entre los primates. El líder tiene un conjunto particular de atributos físicos (es grande, colorido, rápido, asertivo). Funciona como punto focal de la atención en torno al cual el resto del grupo se organiza instintivamente. Liderazgo equivale a prominencia y dominio.

En las carreras de caballos, campo éste que alguno diría que presenta semejanzas con la política, liderar significa simplemente ir al frente. El jockey del caballo líder no lidera a nadie, salvo quizás inintencionalmente, mientras que los otros jockeys establecen su estrategia y ponen más empeño para alcanzar al que va en cabeza.

6. Véanse algunos ejemplos en Elliott Jaques, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (Arlington, VA, Cason Hall, 1989), pág. 121, y John P. Kotter, *The Leadership Factor* (Nueva York, Free Press, 1988). Kotter va más lejos que muchos estudiosos de la administración de empresas con su idea de que la visión no es solamente el producto del director ejecutivo, sino que resulta del esfuerzo de éste por identificar y expresar los intereses a largo plazo de las partes involucradas. Como Jacques, también él proporciona una concepción normativa del proceso.

7. «Indo-European Roots», en William Morris, comp., *The American Heritage Dictionary of the English Language* (Boston, Houghton Mifflin, 1969), pág. 1.526.

8. Véase Howard T. Prince y colaboradores comps., *Leadership in Organizations*, 3.ª ed., (West Point, Nueva York, United States Military Academy, 1985).

En estas diversas concepciones parece haber dos denominadores comunes: la posición y la influencia. Por lo tanto, muchos enfoques académicos del estudio del liderazgo en los últimos doscientos años se han centrado en los fenómenos concernientes a las personas prominentes e influyentes.⁹ Los teóricos plantean las siguientes preguntas importantes: ¿Cómo y por qué ciertos individuos obtienen poder en una organización o sociedad? ¿Cuáles son sus características personales? ¿Qué funciones cumplen? ¿Cómo realizan su visión? ¿Cómo impulsan la historia, o cómo la historia los impulsa a ellos? ¿Qué los motiva y cómo motivan ellos a los otros?¹⁰

LOS VALORES OCULTOS EN LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Quizá la primera teoría del liderazgo —y la única que sigue defendiéndose en la cultura norteamericana— surgió de la noción decimonónica de que la historia es el relato de la vida de los grandes hombres y su impacto sobre la sociedad. (A las mujeres no se las consideraba siquiera candidatos a la grandeza.) Thomas Carlyle cristalizó este modo

9. La siguiente visión general simplifica una rica y variada literatura sobre el liderazgo. La taxonomía se basa en Edwin P. Hollander, «Leadership and Power», en Gordon Lindzey y Elliot Aronson, comps., *The Handbook of Social Psychology*, 3.ª ed. (Nueva York, Random House, 1985), págs. 485-537. El lector interesado en otras investigaciones y tipologías de la literatura sobre el liderazgo encontrará útiles los trabajos siguientes. Para un enfoque en gran medida derivado de la psicología social y los estudios sobre la gerencia, véase Cecil A. Gibb, «Leadership», en Gardner Lindzey y Elliot Aronson, comps., *The Handbook of Social Psychology*, 2.ª ed., (Reading, MA, Addison-Wesley, 1969), vol. 4, págs. 205-282, y la reseña de Bernard M. Bass de más de 7.500 estudios sobre el liderazgo en *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3.ª ed., (Nueva York, Free Press, 1990). Para un enfoque de ciencia política, véase Glenn D. Paige, *The Scientific Study of Political Leadership* (Nueva York, Free Press, 1977), caps. 2-4. Sobre las concepciones normativas, véase Robert Terry, *Authentic Leadership: Courage in Action* (San Francisco, Jossey-Bass, 1993), y Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, caps. 1-4. Para enfoques multidisciplinarios, véase Barbara Kellerman, comp., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (Englewood Cliffs, Nueva York, Prentice-Hall, 1984).

10. Por ejemplo, Barbara Kellerman, en su compilación *Political Leadership: A Source Book* (Pittsburgh, Publicaciones de la Universidad de Pittsburgh, 1986), págs. ix-xi, organiza su selección de fuentes primarias con los siguientes interrogantes: «Los líderes, ¿cambian la historia? ¿Por qué los líderes lideran? ¿Por qué los seguidores los siguen? ¿Qué tipos de líderes hay? ¿Cómo se relacionan los líderes y sus seguidores? ¿Hay un liderazgo "para todo tiempo"?». En el mismo sentido, Jean Blondel pregunta: «¿Cuáles son los orígenes del poder [de un líder]? ¿Con qué instrumentos ejerce ese poder? ¿Qué diferencia determinan los líderes?», Jean Blondel, *Political Leadership: Towards a General Analysis* (Beverly Hills, CA, Sage, 1987), pág. 4.

de ver en su libro de 1841 titulado *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Aunque diversos estudios científicos descartan la idea, este «enfoque de la característica especial» continúa estableciendo los términos del debate popular.¹¹ Por cierto, dicho debate experimentó un renacimiento durante la década de 1980.¹² Sobre la base de esta perspectiva, los teóricos de la característica especial, de Carlyle en adelante, han examinado los rasgos de la personalidad de los «grandes hombres», postulando que el ascenso al poder tiene sus raíces en un conjunto «heroico» de talentos, aptitudes o características físicas personales. Como dice Sidney Hook en *The Hero in History* (1943), algunos hombres son extraordinarios, y otros generadores de hechos.¹³

11. La mayoría de los diccionarios definen el liderazgo como «la capacidad para liderar», es decir, como un conjunto de rasgos de la personalidad. Siguiendo esta preferencia cultural, la investigación sobre el liderazgo, en diversos momentos, se ha concentrado en la identificación de esos rasgos. Pero la hipótesis de que hay aptitudes genéricas que identificar o desarrollar sigue siendo un tanto confusa en la literatura sobre el tema, porque el marco de referencia cambia en los distintos estudios. Para elegir a quién analizar se utilizan como marco definiciones del liderazgo conflictivas entre sí. Ha habido intentos de agrupar distintos estudios para ver qué rasgos se repiten en ellos, pero las selecciones realizadas por los estudios se basan en diferentes criterios: la posición, el liderazgo informal, la función. Por ejemplo, si seleccionamos un grupo de directores ejecutivos para identificar sus características comunes, implícitamente equiparamos el liderazgo con la autoridad de alto nivel, o con la capacidad para alcanzar esas posiciones. Si definimos el liderazgo como un conjunto de funciones o por la existencia de seguidores informales, las personas seleccionadas para el estudio serán diferentes, y también diferirán las características que identifiquemos. Para una introducción a este dilema metodológico y una revisión de la literatura crítica sobre la teoría de la característica especial, véase Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, caps. 4 y 5. Se pueden encontrar análisis específicos en Ralph M. Stogdill, «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, vol. 25, 1948, págs. 35-71; Charles Bird, *Social Psychology* (Nueva York, Appleton-Century, 1940), págs. 369-395; y William O. Jenkins, «A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems», *Psychological Bulletin*, vol. 44, 1947, págs. 54-79.

12. Véase un análisis de estas tendencias en «Leadership Definitions: The 1980s», en Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, cap. 4.

13. Véanse Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*, escrito en 1841 (Boston, Houghton Mifflin, 1907); William James, «Great Men, Great Thoughts and Their Environment», *Atlantic Monthly*, vol. 46, octubre de 1880, págs. 441-459; Frederick M. Thrasher, *The Gang: A Study of 1,313 Gangs in Chicago*, 2.^a ed., (Chicago, publicaciones de la Universidad de Chicago, 1936), y Sidney Hook, *The Hero in History: A Study in Limitation and Possibility* (Nueva York, John Day, 1943). James, Thrasher y Hook, mucho después de Carlyle, tomaron seriamente en cuenta las variables situacionales, además de los rasgos. Véase una crítica de la distinción de Hook en Robert C. Tucker, *Politics as Leadership* (Columbia, Publicaciones de la Universidad de Missouri, 1981), págs. 27-30, quien sostiene que todos los actores dan significado a los acontecimientos enmarcándolos según sus propios valores. Diferentes actores pueden darle distintos sentidos al mismo acontecimiento y, como resultado, encararlo de modo diverso, pero todos reac-

Como reacción a la teoría histórica del gran hombre, los *situacionistas* han sostenido que la historia es mucho más que el efecto de esos hombres sobre su época. Por cierto, teóricos sociales como Herbert Spencer (1884) dicen que las épocas producen a las personas, y no a la inversa. En cierto sentido, a los situacionistas no les interesaba el liderazgo en sí mismo. Los «hacedores de la historia» resultaban interesantes por encontrarse en el vórtice de poderosas fuerzas políticas y sociales, que eran lo que verdaderamente importaba. El surgimiento más o menos contemporáneo de los primeros grandes líderes de Estados Unidos (Jefferson, Washington, Adams, Madison, Hamilton, Monroe, Benjamin Franklin) no es entonces atribuido a un azar demográfico favorable, sino a las épocas extraordinarias en las que estos hombres vivieron. En lugar de afirmar que todos ellos compartían un conjunto común de rasgos, para los situacionistas las diversas épocas generaron una colección variada de hombres con diversos talentos y estilos de liderazgo. Sin duda, muchos de ellos se manejaron maravillosamente en algunas tareas, pero muy mal en otras.¹⁴ De modo que: «Lo que un individuo realmente *hace* cuando actúa como líder depende en gran parte de las características de la situación en la que se halla».¹⁵

cionan ante los hechos. Véase un estudio ilustrativo de las características que se creen asociadas con el liderazgo en W. H. Cowley, «The Traits of Face-to-Face Leaders», *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 26, 1931, págs. 304-313. Entre los enfoques que postulan una base hereditaria del liderazgo se cuentan Frederick Adams Woods, M. D., *The Influence of Monarchs: Steps in a New Science of History* (Nueva York, MacMillan, 1913), y Albert E. Wiggam, «The biology of Leadership», en Henry C. Metcalf, comps., *Business Leadership* (Nueva York, Pitman, 1931), págs. 13-14.

14. Por ejemplo, James Madison ejerció brillantemente el liderazgo como congresista y redactor clave de la Constitución, pero su labor fue mucho menos brillante (algunos dirían pobre) como presidente. John Quincy Adams, como diplomático y secretario de Estado «tiene que ubicarse entre los más grandes talentos que ha producido este país, pero como presidente defraudó». Richard Ellis y Aaron Wildavsky, «"Greatness" Revisited: Evaluating the Performance of Early American Presidents in Terms of Cultural Dilemmas», *Presidential Studies Quarterly*, vol. 21, invierno de 1991, pág. 31.

15. John K. Hemphill, *Situational Factors in Leadership* (Columbus, Ohio State University Bureau of Educational Research, 1949), pág. v; las cursivas son mías. Véanse Herbert Spencer, *The Study of Sociology* (Nueva York, D. A. Appleton, 1884) Fillmore H. Sanford, *Authoritarianism and Leadership: A Study of the Follower's Orientation to Authority* (Philadelphia, Institute for Research in Human Relations, 1950), y Alvin W. Gouldner, comp., *Studies in Leadership* (Nueva York, Harper and Brothers, 1950). Una importante cantidad de trabajos de ciencia política investigan las coacciones institucionales sobre la acción individual. Esta tradición está en tensión dinámica con la escuela biográfica, la cual afirma que la acción individual influye significativamente sobre los acontecimientos y las insti-

No sorprende que a principios de la década de 1950 los teóricos comenzaran a sintetizar el enfoque de la característica especial y la concepción situacionista. Los estudios empíricos habían empezado a demostrar que no había ninguna constelación única de rasgos asociados con el liderazgo. Aunque este dato no refutaba la idea de que los individuos «hacen» la historia, sí sugería que diferentes situaciones reclaman diferentes personalidades y generan diferentes conductas. Entre estos enfoques sintéticos es primordial la *teoría de la contingencia*, la cual postula que el estilo adecuado de liderazgo depende de los requerimientos de la situación particular. Por ejemplo, algunas situaciones exigen una conducta controladora o autocrática, y otras una conducta participativa o democrática.¹⁶

El campo de investigación se expandió pronto para incluir las interacciones específicas entre el líder y los seguidores: las *transacciones* mediante las cuales un individuo gana influencia y la mantiene en el

tuciones. Fred Greenstein parece haber encontrado un terreno común, al sugerir que «el impacto de las acciones de un individuo varía con: 1) la medida en que la acción tiene lugar en un ambiente que admite la reestructuración, 2) la ubicación del actor en ese ambiente, y 3) las peculiares fuerzas o debilidades del actor». Fred I. Greenstein, «The Impact of Personality on Politics: An Attempt to Clear Away Underbrush», *American Political Science Review*, vol. 61, 1967, págs. 633-634. Véanse reseñas de estos argumentos en Bryan D. Jones, comp., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, KS, Publicaciones de la Universidad de Kansas, 1989); Dankwart Rustow, «Introduction to the Issue "Philosophers and Kings: Studies in Leadership"», *Daedalus*, vol. 97, verano de 1968, págs. 683-694, y Jameson W. Doig y Erwin C. Hargrove, «"Leadership" and Political Analysis», en Jameson W. Doig y Erwin C. Hargrove, comps., *Leadership and Innovation: A Biographical Perspective on Entrepreneurs in Government* (Baltimore, Publicaciones de la Universidad Johns Hopkins, 1987), cap. 1. Véase también Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 27-30, James Q. Wilson, «The Politics of Regulation», en James Q. Wilson, comp., *The Politics of Regulation* (Nueva York, Basic, 1980), págs. 357-394, Blondel, *Political Leadership*, cap. 5, y Norman Frohlich, Joe A. Oppenheimer y Oran R. Young, *Political Leadership and Collective Goods* (Princeton, Publicaciones de la Universidad de Princeton, 1971), págs. 3-11.

16. El estudio original que distinguió los estilos autocrático y democrático de autoridad es el de Kurt Lewin y Ronald Lippitt, «An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note», *Sociometry*, vol. 1, 1938, págs. 292-300. Véase también «Leadership as a Function of Regime», en Aaron Wildavsky, *The Nursing Father: Moses as a Political Leader* (Alabama, publicaciones de la Universidad de Alabama, 1984), págs. 182-216, que proporciona un marco del desarrollo político y los desafíos del liderazgo similar al de Lewin y Lippitt. Véanse otros análisis de la mezcla de estilos de liderazgo y diversas contingencias situacionales en Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York, McGraw Hill, 1967); Victor Vroom y Philip W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh, publicaciones de la Universidad de Pittsburgh, 1973); Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1977), y Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 2.^a ed. (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1989).

tiempo.¹⁷ El proceso se basa en la reciprocidad. Los líderes no sólo influyen sobre sus seguidores, sino que son también influidos por ellos.¹⁸ Un líder logra influencia adaptándose a las expectativas de quienes lo siguen. En una variante del enfoque transaccional, el líder recoge los beneficios del estatus y la influencia a cambio de reducir la incertidumbre y de proporcionar a sus seguidores una base para la acción.¹⁹ En otra variante, la negociación y la persuasión son la esencia del poder político, que requiere una comprensión aguda de los intereses de los diversos interesados, tanto los profesionales como el público.²⁰

Por lo general se considera que todas estas teorías están libres de valores, pero el hecho es que sus valores están ocultos. El enfoque del gran hombre o el de la característica especial atribuyen valor al hacedor de la historia, a la persona con una influencia extraordinaria. Aunque este enfoque no especifica en qué dirección ha de ejercerse la influencia para que constituya un liderazgo, la sugerencia misma de que el sello de un gran hombre es su impacto histórico sobre la sociedad nos da una perspectiva particular de la grandeza. El hecho de que la teoría sitúe a Hitler en la misma clasificación general que a Gandhi o

17. Véanse Edward E. Jones, Kenneth J. Gergen y Robert E. Jones, «Tactics of Ingratiation among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy», *Psychological Monographs*, vol. 77, 1963, págs. 1-20; Edwin P. Hollander, *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* (Nueva York, Free Press, 1978), y Morris P. Fiorina y Kenneth A. Shepsle, «Formal Theories of Leadership: Agents, Agenda Setters, and Entrepreneurs», en Jones, comp., *Leadership and Politics*, págs. 17-40.

18. Este enfoque coincide con la perspectiva situacional, que pone el énfasis en las fuerzas institucionales que influyen sobre la conducta del liderazgo. La diferencia es quizás una cuestión de equilibrio. Las pautas de influencia, ¿consisten en transacciones mutuas, o la influencia está primordialmente «en manos» de las instituciones que determinan la conducta de los actores? Véanse «The Nature of Leadership», en David B. Truman, *The Governmental Process* (Nueva York, Knopf, 1951), págs. 188-193; «The Ambiguity of Leadership», en Robert A. Dahl, *Who Governs?* (New Haven, Publicaciones de la Universidad de Yale, 1961), págs. 89-103, y Bruce J. Crowe, Stephen Bochner y Alfred W. Clark, «The Effects of Subordinates' Behavior on Managerial Style», *Human Relations*, vol. 25, julio de 1972, págs. 215-237. Cecil Gibb, que denomina «teoría de la interacción» al enfoque transaccional, lo describe de este modo: «Los seguidores no se subordinan a un individuo totalmente diferente, sino a un miembro de su grupo que en ese momento es superior y también fundamentalmente igual a ellos, y que en otros momentos está preparado para ser un seguidor, como lo son ellos... El líder inevitablemente encarna muchas de las cualidades de los seguidores. Cualquier personalidad individual en un momento dado refleja las fuerzas del ámbito en el que interactúa». Cecil A. Gibb, comp., *Leadership* (Middlesex, England, Penguin, 1969), pág. 210.

19. Hollander, *Leadership Dynamics*.

20. Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, 3.^a ed. (Nueva York, Free Press, 1990), págs. 40-49.

a Lincoln no hace que la teoría esté libre de valores. Por el contrario, simplemente deja implícito su valor central: la influencia.²¹

Paradójicamente, el enfoque situacional hace algo análogo. Se aparta radicalmente de la concepción del gran hombre al postular que ciertas personas llegan a ser prominentes sólo porque las generan las fuerzas sociales y las épocas. Pero sigue dando por sentado que los líderes son las personas que obtienen prominencia en la sociedad. Un teórico situacionalista elegiría para estudiar la historia a las mismas personas que escogería un teórico de la característica especial.

La teoría de la contingencia, que sintetiza los enfoques situacional y del gran hombre, también comienza considerándose exenta de valores. Examina qué estilo de toma de decisiones se adecua a la contingencia situacional para que la persona que decide conserve el control del proceso. A veces es más efectivo un estilo directivo, orientado hacia la tarea, y otras veces se necesita un estilo participativo, orientado hacia la relación. Pero incluso en esta traducción más específica de la idea tradicional, el sello del liderazgo sigue siendo la influencia o el control.²²

Los partidarios de los enfoques transaccionales, que se centran en la obtención y el mantenimiento de la influencia, también se consideran neutros en lo relativo a los valores. Aunque describen con elegancia la dinámica relacional de la influencia, no evalúan el propósito de esta última ni examinan cómo se derivan los propósitos. Al afirmar que

21. Glenn Paige aborda explícitamente este problema en su comparación de Hitler y Gandhi a lo largo de diversas dimensiones. Sus dieciocho dimensiones de análisis (por ejemplo, coerción, consenso, tecnicidad, creatividad y moralidad) generan evaluaciones normativas y predicciones. No obstante, Paige coincide con casi todos los científicos políticos al *definir* el liderazgo en términos «exentos de valores»: ésta sería la conducta de las personas que ocupan posiciones de autoridad política, y de sus competidores. En consecuencia, tanto Gandhi como Hitler son considerados líderes. Véase Glenn D. Paige, *The Scientific Study of Political Leadership* (Nueva York, Free Press, 1977), págs. 1 y 139-149.

22. Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York, McGraw Hill, 1967). Otros importantes teóricos de la teoría de la contingencia, como Vroom y sus colaboradores, valoran la «efectividad organizacional», y no simplemente la capacidad para conservar el control o el poder. La efectividad organizacional implica el logro de los objetivos de la organización. La hipótesis es que algunas situaciones requieren decisiones autoritarias, mientras que otras reclaman formas diversas de consulta y participación. El responsable de las decisiones debe decidir qué método es el más efectivo, en vista de la naturaleza de la situación. Por ejemplo, hay que comprometer la participación de los subordinados cuando uno piensa que sus perspectivas son necesarias para la decisión en sí o para que ellos se comprometan con la decisión. Véase Victor Vroom y Philip W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Nueva York, Wiley, 1974), y Victor Vroom y Arthur Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood-Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988).

el sello del liderazgo es la influencia sobre los resultados, estos teóricos penetran inconscientemente en el reino del valor. El «liderazgo como influencia» promueve implícitamente la influencia como valor orientador, perpetuando la confusión entre medios y fines.²³

Estos cuatro enfoques generales intentan definir objetivamente el liderazgo, sin formular juicios de valor. Sin embargo, al definir el liderazgo en términos de prominencia, autoridad e influencia, estas teorías introducen implícitamente tendencias axiológicas, sin declararlas y sin demostrar su necesidad.²⁴ Desde el punto de vista de la investi-

23. Podríamos preguntarnos si los teóricos transaccionales y políticos podrían remediar el problema de la utilización de sus teorías «exentas de valores» como valores normativos, mediante la simple aclaración de que ellos hablan de los medios y no de los fines. En teoría, quizá podrían hacerlo. Pero en la práctica no creo que la gente internalice la distinción cuando usa la palabra «liderazgo». En mi experiencia, este término está ya firmemente asociado a los valores orientadores y las autoimágenes de los adultos jóvenes y personas que trabajan. Véase Ronald A. Heifetz, Riley M. Sinder, Alice Jones, Lynn M. Hodge y Keith A. Rowley, «Teaching and Assessing Leadership Courses at the John F. Kennedy School of Government», *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 8, verano de 1989, págs. 536-562. Bajo la dirección de la doctora Sharon Parks, la Lilly Endowment ha auspiciado una descripción y evaluación más completas de estos cursos para determinar, en parte, su impacto sobre la construcción de valores.

24. Operando en una tradición descriptiva, muchos estudiosos del liderazgo dan por supuesto que su tarea es identificar, describir y analizar el fenómeno. No obstante, como han sugerido otros antes que yo, esto ha resultado difícil, porque no hay ningún acuerdo cultural claro que defina el término. «La literatura existente "no se suma" (Argyris, 1979), en parte porque con el nombre de liderazgo se han estudiado fenómenos diversos.» (Hosking y Morley, pág. 89, citado en Rost, pág. 6.) En consecuencia, los investigadores han estudiado una diversidad de fenómenos bajo el mismo rótulo de liderazgo y, además, dejando frecuentemente implícita la dimensión axiológica. En este sentido, Joseph Rost destaca por su reciente intento de definir sus términos y analizar sus razones para haberlos escogido. Pero incluso Rost parece ofrecer una definición normativa del liderazgo, al modo clásico, cuando se queja de que «los estudiosos del liderazgo todavía no tienen ninguna comprensión clara de lo que es» (pág. 14), y a continuación procede a ofrecer su propia perspectiva, impregnada de valores, como si fuera una verdad, como la naturaleza y esencia del liderazgo. Me parece que los estudiosos harían bien en considerar que el liderazgo es menos un «es» que un «debe ser», y que nuestra argumentación podría centrarse, no en quien ha descrito con más exactitud la realidad objetiva (o quizá los supuestos culturales prevalecientes), sino en las imágenes útiles que podemos ofrecer a las personas que, en parte, dan forma a sus autoimágenes siguiendo nuestras concepciones. Ésta podría ser una tarea muy ardua desde el punto de vista de la metodología de la investigación, pero al menos estaremos abordando el problema que tenemos ante nosotros. Véanse Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*; Dian-Marie Hosking y Ian E. Morley, «The Skills of Leadership», en James G. Hunt, B. Rajaram Baliga, H. Peter Dachler, y Chester A. Schriesheim, comps., *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, MA, Lexington Books, 1988), págs. 89-106; y Chris Argyris, «How Normal Science Methodology Makes Leadership Research Less Additive and Less Applicable», en James G. Hunt y Lars L. Larson, comps., *Crosscurrents in Leadership* (Carbondale, Publicaciones de la Universidad de Southern Illinois, 1979).

gación, esto no implica ninguna dificultad real. Antes bien, simplifica la tarea analítica. El problema surge cuando comunicamos y presentamos como modelo estas descripciones, porque en muchas culturas el «liderazgo» es una idea normativa: representa un conjunto de valores orientadores, lo mismo que las palabras «héroe» y «adalid» o «paladín». Si no tomamos en consideración las implicaciones axiológicas de nuestra enseñanza y nuestra práctica, alentamos a las personas, quizás inconscientemente, a aspirar a una gran influencia o un alto cargo, con independencia de lo que hagan allí.²⁶ Estaríamos en un terreno más seguro si descartáramos por completo el término connotado «liderazgo», y sencillamente describiéramos la dinámica de la prominencia, el poder, la influencia y la causación histórica.²⁷

Aunque estas teorías tenían la función primaria de la descripción y el análisis exento de valores, no dejan de arrojar luz sobre cómo pensar la práctica. Por ejemplo, los teóricos de la característica especial nos alientan a creer que los individuos pueden generar diferencias. Ningún activista puede obrar sin este supuesto. Además, las décadas de trabajo académico dedicadas a tamizar y analizar las actitudes genéricas nos proporcionan algunas bases para definir las metas de la educación para el liderazgo. El enfoque situacional nos orienta hacia el examen de las variaciones de la actividad del liderazgo en función del contexto. Junto con el enfoque de la contingencia, advierte sobre la importancia del diagnóstico contextual. Además, proporciona un sinnúmero de variables que hay que considerar en el análisis de las diferentes situaciones y del estilo del liderazgo aplicable en ellas. Esto será crítico para quienes lideran. Por ejemplo, la teoría de la contingencia enmarca el interrogante clave de qué situaciones reclaman una conducta autoritaria

25. Prefiero la expresión «valores orientadores», y no «valores finales», porque pienso que los «valores finales» funcionan orientando la elección de las herramientas de acción por parte de la gente. Los valores orientadores están en el origen, en el punto de partida, y no en el punto de llegada, como lo sugiere la palabra «finales». Por ejemplo, cuando tomamos decisiones sobre nuestros hijos, nos orienta el valor «amor». El amor sirve como una fuente de orientación diaria, y no como fin o meta.

26. Los científicos políticos han tendido a concebir como unidad de análisis la política que utiliza los poderes y la influencia. Pero hay una escuela de pensamiento político que se remonta hasta Platón y emplea como marco de referencia la dirección y el trabajo de la organización política. Véase Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 4-9. Carl Friedrich lo expresa como sigue: «Diferenciar el liderazgo de un Lutero respecto del liderazgo de un Hitler es crucial para una ciencia política que consiste en "dar sentido"; si una ciencia política es incapaz de esto, es una pseudociencia, porque el conocimiento que imparte es corruptor y no orientador». Carl J. Friedrich, «Political Leadership and the Problem of the Charismatic Power», *Journal of Politics*, vol. 24, febrero de 1961, pág. 19.

27. Debo esta idea a Thomas C. Schelling.

y cuáles exigen procesos «democráticos».²⁸ Los teóricos transaccionales aportan la idea básica de que la autoridad consiste en relaciones recíprocas: las personas con autoridad influyen en los grupos relacionados con ellas, pero a la vez sufren la influencia de estos últimos. Lo olvidamos a riesgo nuestro.

HACIA UN CONCEPTO PRESCRIPTIVO DEL LIDERAZGO

En este estudio utilizaré cuatro criterios para elaborar una definición del liderazgo que tome en cuenta los valores. Primero, esta definición debe asemejarse lo bastante a los supuestos culturales presentes como para que, cuando sea posible, se aplique nuestra comprensión normal de lo que significa liderar. Segundo, la definición debe ser práctica, de modo que los profesionales puedan utilizarla. Tercero, debe apuntar a actividades socialmente útiles. Finalmente, el concepto tiene que ofrecer una definición amplia de la utilidad social.

¿Cómo podríamos definir el término «liderazgo» de un modo que integre nuestro conocimiento corriente y los valores asociados con él? El liderazgo, que durante mucho tiempo ha estado vinculado con el ejercicio de la autoridad o la influencia, sugiere en general el desempeño de un rol prominente y de coordinación en una organización o sociedad. Para captar estos usos de la palabra en una definición, podemos emplear el verbo «movilizar», que implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención.

En lugar de definir el liderazgo como una posición de autoridad en una estructura social, o como un conjunto personal de características, quizá nos resulte mucho más útil definirlo como una *actividad*.²⁹ Esto

28. Como hemos dicho, esta idea es analizada por Vroom, Yetton y Jago. Ellos se centran en los procesos de toma de decisiones por las figuras de autoridad dentro de las organizaciones, y no, como en este estudio, en los procesos de definición y resolución de problemas en ambientes políticos complejos, ni en el liderazgo sin autoridad. Véase Vroom y Yetton, *Leadership and Decision-Making*, Vroom y Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*.

29. Tucker plantea esta concepción desde una perspectiva puramente analítica: «En el análisis final, la fuerza del liderazgo como relación influyente se basa en su efectividad como actividad». Tucker, *Politics as Leadership*, pág. 25. Como precedente de esta perspectiva hay un enfoque analítico adoptado en la década de 1950 en la psicología social y en el estudio de la conducta organizacional, en el cual los investigadores comenzaron a examinar la conducta en lugar de la personalidad. Específicamente, se concentraron en dos tipos de conducta de personas que ocupaban posiciones de autoridad en una organización: la consideración de la satisfacción de los subordinados, y la iniciación de estructura (definir la tarea, iniciar y organizar el proceso de trabajo y mantener la normalidad).

permite entender el liderazgo en múltiples posiciones de la estructura social. Se puede liderar tanto siendo presidente como empleado de oficina. De este modo también se permite el empleo de una variedad de aptitudes, en virtud de las demandas de la cultura y la situación. Las aptitudes personales son recursos para el liderazgo que se aplican de distinto modo en diferentes contextos. Como sabemos, a veces no se aplican en absoluto. Muchas personas nunca ejercen el liderazgo, aunque tengan las cualidades personales que podríamos asociar comúnmente con él.³⁰ Al dejar de articular el liderazgo en torno a las características personales, permitimos la observación de los diferentes modos en que las personas ejercen cotidianamente el liderazgo sin «ser líderes».

La orientación personalista común ante este término, con su supuesto de que «los líderes nacen, no se hacen», es muy peligrosa. Alienta tanto el autoengaño como la irresponsabilidad. En quienes se consideran a sí mismos «líderes natos», y no tienen para orientarse ninguna filosofía o estrategia de liderazgo, esa megalomanía no hace más que preparar un duro despertar y dar lugar a acciones ciegas y perjudiciales. Lo menos malo que puede ocurrir es que derrochen el tiempo y el esfuerzo de una comunidad en proyectos que, si no llevan al desas-

La mayoría de los investigadores han supuesto que las diferentes situaciones exigen diferentes equilibrios entre estos dos comportamientos, y han estudiado las contingencias que los distinguen. En contraste, algunos han abogado por un enfoque único para todas las coyunturas. En particular, Robert R. Blake y Jane S. Mouton, en *The Managerial Grid III* (Houston, Gulf Publishing Company, 1985), recomiendan una alta preocupación por las personas y también una alta preocupación por la producción, como enfoque genérico del liderazgo. En general, estos estudios se centran en la conducta de quienes tienen autoridad organizacional. Para la descripción clásica de este trabajo, véase Ralph M. Stogdill y Alvin E. Coons, comps., *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus, Ohio State University Bureau of Business Research, 1957). Véase una reseña en «Consideration, Initiating Structure, and Related Factors for Describing the Behavior of Leaders», en Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, cap. 24.

30. Numerosos investigadores y organizaciones de formación práctica dedican mucho tiempo a reforzar la concepción personalista del liderazgo, administrando baterías de tests de personalidad como elemento nuclear del desarrollo del liderazgo. Aunque los tests pueden ser muy útiles para generar reflexiones y percepciones entre las personas sometidas a prueba, factores que pueden corresponderse con muy importantes aptitudes del líder, a menudo no tienen como base ningún concepto operacional claro del liderazgo. Puesto que no se basan en un marco conceptual de la estrategia del liderazgo, no son lo bastante reveladores sobre el uso eficaz de las habilidades del líder en su ejercicio del liderazgo. Sobre los esfuerzos pioneros en este área de investigación, véanse las diversas publicaciones del Centro para el Liderazgo Creativo, Greensboro, Carolina del Norte.

tre, lo único que hacen es girar en círculo.³¹ A la inversa, quienes se consideran «no líderes» eluden la responsabilidad de actuar, o de aprender a actuar, cuando ven que es necesario. Frente a problemas críticos dicen «Yo soy un líder, ¿qué puedo hacer?».³²

Así pues, debemos enfocar el liderazgo como una actividad, como la actividad de un ciudadano de cualquier condición que moviliza a personas para que hagan algo. Pero, ¿qué es ese algo socialmente útil? ¿Qué tipo de liderazgo es probable que genere resultados socialmente útiles? Son varios los enfoques de estos interrogantes que pueden dar resultado. Podríamos imaginar que es más probable que un líder produzca resultados socialmente útiles estableciendo metas, y no satisfaciendo sus propias necesidades y las de sus seguidores.³³ Esto tiene

31. Sobre las estructuras patológicas de la personalidad y su combinación con roles institucionales de autoridad, véase Otto F. Kernberg, «Regression in Organizational Leadership», en Arthur D. Colman y Marvin H. Geller, comps., *Group Relations Reader 2* (Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985), págs. 96-106.

32. Pierre M. Turquet describe esta dinámica en «Leadership: The Individual and the Group», en Colman y Geller, comps., *Group Relations Reader 2*, pág. 85. Personalmente, no me cabe duda de que los individuos talentosos tienen mucho que aprender para liderar efectivamente. Digamos, como analogía, que incluso el más dotado de los jóvenes violinistas se malogra si tiene una formación pobre. Para convertirse en un gran intérprete se necesitan talento y formación. Por otro lado, los niños de talento medio con una buena formación se convierten en excelentes músicos. Muy a menudo, términos como «talento» y «carácter» sugieren algo inmutable después de los primeros años de vida. Por cierto, bajo la influencia de la teoría de Freud sobre el desarrollo humano, muchos estudiosos del liderazgo y políticos suponen que las inclinaciones y preferencias se fijan en la temprana infancia. En contraste, Dankwart Rustow subraya la importancia de «concebir la personalidad del líder no como fijada, sino como cambiante; hay que considerar también, en su momento, los rasgos caracterológicos que puede desplegar mientras aguarda su oportunidad durante largos años, los nuevos recursos de la personalidad que genera al asumir su rol de líder, y el declive que su personalidad puede sufrir mientras realiza su tarea histórica». Rustow se inspira en la noción de «iniciador de reformas», que Albert Hirschman formula en su estudio sobre el desarrollo económico de América Latina, para sugerir que el «iniciador de reformas o líder carismático surgirá probablemente como el maestro de ese proceso, pero para enseñarle a otros debe primero aprender él mismo». (Rustow, «Introduction», págs. 690 y 683-694) Rustow no es ingenuo acerca de la capacidad de aprendizaje del adulto. Erik Erikson, Robert Kegan, Elliott Jaques y otros han estudiado y sostenido persuasivamente que las personas continúan aprendiendo y desarrollándose de modo profundo a lo largo de la adolescencia y la vida adulta, más allá de la mera adquisición de información. Véanse Erik Erikson, *Young Man Luther: A Study in Psychoanalysis and History* (Nueva York, Norton, 1958); Robert Kegan, *The Evolving Self* (Cambridge, publicaciones de la Universidad de Harvard, 1982), y «Cognitive Processes: How They Work and How They Mature», en Elliott Jaques, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (Arlington, VA, Cason Hall, 1989), sección 5.

33. Véase «The Power of Leadership», en James MacGregor Burns, *Leadership* (Nueva York, Harper Colophon, 1978), cap. 1.

la ventaja de diferenciar el liderazgo respecto del simple «conseguir que la gente haga lo que uno quiere que haga». El liderazgo es más que influencia.

Incluso así, establecer una meta para satisfacer las necesidades de la comunidad no implica ninguna definición de lo que son esas necesidades. Y si, tanto el líder como sus seguidores desean eludir la dificultad de los problemas, ¿ejerce él el liderazgo al presentar un falso remedio?

Para abordar este problema, el teórico del liderazgo James McGregor Burns sugiere que las metas socialmente útiles no sólo tienen que satisfacer las necesidades de los seguidores, sino también elevarlos a un nivel moral superior. Llama a este liderazgo *liderazgo transformador*, y postula que las necesidades primordiales son la supervivencia y la seguridad; una vez que éstas quedan satisfechas, las personas comienzan a preocuparse por necesidades «superiores», como el afecto, la pertenencia, el bien común o el servicio a otros.³⁴ Este enfoque tiene la ventaja de suscitar la discusión sobre cómo construir una jerarquía de valores orientadores. No obstante, una jerarquía que pretenda aplicarse a todas las culturas y escenarios organizacionales corre el riesgo de ser tan general que resulte impracticable, o tan específica que sea culturalmente imperialista en su aplicación.

Podríamos también decir que el liderazgo tiene una mayor probabilidad de producir resultados socialmente útiles cuando se los define en términos de autoridad legítima, basándose esta legitimidad en un conjunto de procedimientos mediante los cuales muchos otorgan poder a unos pocos. Esta concepción es atractiva porque nos permitiría dejar de glorificar como liderazgo lo que en realidad son usurpaciones del poder. Pero al restringir el ejercicio del liderazgo a la autoridad legítima, excluimos por completo el liderazgo que cuestiona la legitimidad de la autoridad o el sistema de otorgamiento de autoridad en sí.³⁵ Sin duda, es arriesgado liberar el liderazgo de las amarras de

34. «The Structure of Moral Leadership», en Burns, *Leadership*, cap. 2. Otros teóricos de la organización y la política han modificado y elaborado el concepto de Burn del liderazgo transformado, convirtiéndolo en un marco no normativo. Véanse Bernard M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*; y Erwin C. Hargrove, «Two Conceptions of Institutional Leadership», en Jones, comp., *Leadership and Politics*, págs. 57-83. Ambos autores conciben la transformación, como Burn, en el sentido de elevación del funcionamiento moral de un cuerpo político, sino como inspiración, estímulo intelectual y consideración personal (Bass), o como modificación de los principios normativos básicos que guían a una institución (Hargrove, pág. 66).

35. Véase en Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 77-79, la discusión sobre los líderes no elegidos electoralmente.

la autoridad legítima. Para tomar un caso célebre, quizá corramos el peligro de alentar a fanáticos convictos como Oliver North. Pero también tenemos ante nosotros una importante posibilidad: el progreso social puede requerir que alguien empuje el sistema hasta sus límites. Quizás Andrei Sajarov desempeñó ese papel en la democratización de la ex Unión Soviética. Por lo tanto, es posible que una persona que lidera tenga que arriesgar su estado moral, y no sólo su salud y su empleo, para proteger ese estado moral.³⁶ La definición del liderazgo en términos de autoridad legítima excluye a quienes se enfrentan a la duda moral y deploran profundamente el desafío a la autoridad. Vaclav Havel, Lech Walesa, Aung San Suu Kyi, Martín Luther King, Margaret Sanger y Mohandas Gandhi, para nombrar sólo a unos pocos, se arriesgaron al desastre social al desencadenar fuerzas sociales incontrolables.

Las escuelas de administración de empresas y de gerencia definen por lo común el liderazgo y su utilidad sobre la base de la actividad de la organización. Efectividad significa llegar a decisiones viables que instrumenten las metas de la organización. Esta definición tiene la ventaja de su aplicabilidad general, pero no proporciona ninguna guía real que permita determinar la naturaleza o la formación de esas metas.³⁷ ¿Qué metas tenemos que perseguir? ¿Qué constituye la efectividad, además de la aptitud para generar beneficios? Desde la perspectiva de un funcionario municipal que juzga a una empresa local, la efectividad en la instrumentación parece un criterio insuficiente. Una planta química puede ser perfectamente efectiva en cuanto genera beneficios, pero al mismo tiempo puede estar contaminando peligrosamente el agua de la localidad. Nos queda una pregunta: efectiva, ¿en qué?

Este estudio examina la utilidad de considerar el liderazgo en términos de trabajo adaptativo. El trabajo adaptativo es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas. La exposición y orquestación del conflicto —de las contradicciones internas—, en los individuos y los grupos, potencian la movilización de las personas para que aprendan nuevos modos de actuar.³⁸

36. Véase Max Weber, «Politics as a Vocation», en Gerth y Mills, comps., *From Max Weber*, págs. 77-128. El profesor Michael O'Hare, en la Universidad de California, Berkeley, proporcionó la articulación de esta idea.

37. Véase Vroom y Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*.

38. Burns, *Leadership*, págs. 42-43; y Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 98-105. Véase una reseña de la literatura sobre el liderazgo con respecto al conflicto, sus fuentes y la

En esta concepción, lograr que la gente clarifique qué temas importan más, en qué equilibrio, con qué intercambios, pasa a ser una tarea central. En el caso de una industria local que contamina el río, la gente quiere agua pura, pero también puestos de trabajo. Los intereses de la comunidad y de la empresa a menudo se superponen y colisionan, con conflictos que no sólo se producen entre facciones, sino también en el seno de las vidas de los ciudadanos individuales, que también pueden tener necesidades opuestas. El liderazgo exige que se orquesten estos conflictos entre y dentro de las partes interesadas, y no sólo entre los miembros y los interesados formales de la organización. Una cuestión estratégica crítica en sí misma que no se plantea como dato es la de quiénes deben participar en las deliberaciones. La estrategia se inicia con el interrogante de qué interesados tienen que adaptar ciertos modos de actuar para que se progrese hacia la solución. ¿Cómo se pueden ordenar en el tiempo los asuntos en disputa, o fortalecer los vínculos que mantienen juntos a los implicados como una comunidad de intereses, de modo que soporten el estrés de la resolución del problema?

Para clarificar una situación compleja de este tipo se necesitan muchos puntos de vista, cada uno de los cuales ha de añadir una pieza al rompecabezas. Para clarificar una visión hay que realizar un examen realista,* pero el examen realista no es un proceso exento de valores. Los valores se conforman y perfilan en la fricción con problemas reales, y las personas interpretan sus problemas en función de los valores que sustentan. Diferentes valores arrojan luz sobre distintas oportunidades y facetas de una situación. La consecuencia es importante: *la inclusión de perspectivas axiológicas competitivas puede ser esencial para el éxito adaptativo*. A largo plazo, un contaminador industrial fracasará si desatiende los intereses de su comunidad. En vista de la difusión de los valores ecologistas, es posible que no pueda extenderse más allá de ciertos límites. A la inversa, la comunidad puede perder su base económica si pasa por alto los intereses de su industria.

Lo importante en este caso es proporcionar una guía para la elaboración de las metas y la estrategia. Al elegir el trabajo adaptativo como guía, no consideramos sólo los valores que la meta representa, sino también la capacidad de esta meta para movilizar a las personas de modo

gerencia en «Conflict and Legitimacy in the Leadership Role», en Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, cap. 15.

* *Reality testing*: indagación de «la realidad» de una visión, una política, etc. (N. del t.)

que enfrenten y no eviten la cruda realidad y los conflictos. La tarea más difícil y valiosa del liderazgo puede ser la de proponer metas y diseñar una estrategia que promueva el trabajo adaptativo.³⁹

¿Se reniega de este modo de la imagen del liderazgo como actividad visionaria? En absoluto. Lo que se hace es insistir en el acto de clarificar y articular los valores orientadores de la comunidad. No basta que el liderazgo proporcione un mapa del futuro si desatiende los conflictos de valores, ni que ofrezca una salida fácil que pase por alto los hechos.⁴⁰ Los valores orientadores se interpretan en el contexto de problemas que requieren definición y acción.⁴¹ La gente descubre y responde al futuro en la medida en que lo planifica. Quienes lideran deben aprender de los acontecimientos y sacar partido de las oportunidades imprevistas que los hechos descubren.⁴² Tienen que improvisar. En plena Gran Depresión, Franklin Roosevelt pidió una «experimentación osada, persistente». Como él dijo: «Es de sentido común tomar un método y probarlo. Si falla, admitirlo francamente e intentarlo con otro. Pero, sobre todo, intentar algo».⁴³

39. Robert C. Tucker sigue una lógica similar, aunque sin llegar a una concepción normativa. Al basarse en la afirmación de Cecil Gibb en el sentido de que «el liderazgo florece en una situación problemática», Tucker considera que el líder se orienta por las actividades de la definición del problema y la formulación e instrumentación de la política. Este énfasis en la definición del problema apunta al examen realista como valor instrumental clave del liderazgo. Véanse Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 18-19; y Cecil A. Gibb, «The Principles and Traits of Leadership», en Gibb, comp., *Leadership*, pág. 211.

40. Selznick proporciona un interesante análisis del rol del liderazgo organizacional en la conformación de los valores orientadores de una institución, en Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (Nueva York, Harper and Row, 1957). También Drath y Palus, en el Centro para el Liderazgo Creativo, han trabajado con la concepción del liderazgo (basada en la obra de Robert Kegan) como «dar sentido a la experiencia colectiva», lo que nos orienta hacia la tarea de proporcionar a la gente un modo de dar sentido a su situación. Wilfred Drath y Charles Palus, «Leadership as Meaning Making in Collective Experience» (Greensboro, Center for Creative Leadership, 1993).

41. Collins y Porras dividen la visión en dos componentes: el propósito (un enunciado de los valores orientadores) y la misión (una meta práctica a medio plazo que tiene en cuenta la realidad presente). Véanse James C. Collins y Jerry I. Porras, «Organizational Vision and Visionary Organizations», *California Management Review*, vol. 34, otoño de 1991, págs. 30-52.

42. Véase el análisis que realiza Neustadt del mal manejo por Truman de la guerra de Corea en *Presidential Power*, págs. 103-122; allí se examina el rol del presidente como maestro que enseña a dar sentido a los acontecimientos. Este análisis podría utilizarse en respaldo de la crítica de Tucker a la distinción que traza Sidney Hook entre el hombre extraordinario y el hombre que genera hechos, según la descripción de la nota 13 de este capítulo.

43. Citado en Arthur M. Schlesinger Jr., «A Clinton Report Card, So Far», *The New York Times*, 11 de abril de 1993, sección 4, pág. 13. Schlesinger dice que, «Salvo en la parte

Como ejemplo que permita comparar estos marcos de referencia podemos utilizar el caso de Adolf Hitler, el adversario de Roosevelt. Si el liderazgo se define exclusivamente por la influencia, Hitler puede considerarse un líder auténtico y exitoso: movilizó a todo un país para que siguiera su visión. Fue capaz de convencer a millones de personas para que organizaran sus vidas en torno a sus ideas. Incluso añadiendo el criterio de que las metas tienen que satisfacer las necesidades de los seguidores, además de las del líder, podríamos decir que Hitler lideró. Sus muchos seguidores de Alemania compartían sus metas. Él no se limitaba a imponer sus propios sentimientos e ideas. Llegó a su posición, en parte, expresando las penurias y esperanzas de muchas personas.

Además, según las normas de la efectividad organizacional, Hitler ejerció un liderazgo formidable. En cientos de casos específicos de toma de decisiones, Hitler logró desarrollar la efectividad de las organizaciones alemanas. Estableció el objetivo de restaurar la economía de su país, y consiguió hacerlo durante un cierto lapso de tiempo.

Si asumimos el supuesto de que el liderazgo no sólo debe satisfacer las necesidades de los seguidores sino también elevarlos, llegamos a un juicio diferente: Hitler esgrimió el poder, pero no lideró.⁴⁴ Apostó por las necesidades y miedos más básicos de la gente. Si inspiró a las personas con el bien común de Alemania, éste era el bien de una sociedad fragmentada y excluyente, que vivía de otras. Según la norma de la autoridad legítima, tampoco puede decirse que Hitler haya sido un líder. Elegido una vez por una mayoría de alemanes en 1933, destruyó el aparato político democrático naciente y mantuvo su dominio por medio del terror.

Según el criterio del trabajo adaptativo que utilizamos aquí, también diríamos que Hitler no ejerció el liderazgo. Aunque movilizó espectacularmente a su sociedad, tanto desde el punto de vista social como desde el económico, lo hizo primordialmente en la dirección de evitar la realidad concreta. Al proveer ilusiones de grandeza, víctimas propi-

de admisión franca del fracaso, ésa era la historia del New Deal de Roosevelt». Véanse ejemplos de improvisación en otros contextos en «War Is the Domain of Uncertainty», en general de división barón Hugo von Freytag-Loringhoven, «The Power of Personality in War», *Roots of Strategy: 3 Military Classics*, libro 3 (Harrisburg, PA, Stackpole, 1991), cap. 4, págs. 252-289; Michael Cohen y James March, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, 2.ª ed. (Boston, Harvard Business School Press, 1986), y Robert D. Behn, *Leadership Counts: Lessons for Public Managers* (Cambridge, Publicaciones de la Universidad de Harvard, 1991).

44. Burns, *Leadership*, cap. 1.

ciatorias internas y enemigos externos, Hitler erró el diagnóstico de los males de Alemania y llevó a su país al desastre.⁴⁵ No ejerció el liderazgo en mayor medida que un charlatán practica medicina cuando ofrece remedios falsos.⁴⁶

Hay varias ventajas en entender el liderazgo en términos de trabajo adaptativo. Primero, esa perspectiva apunta a la importancia primordial del examen realista en la producción de resultados socialmente útiles: el proceso de sopesar una interpretación de un problema, y sus fuentes de datos, cotejándolos con otras interpretaciones. Sin este proceso, las definiciones del problema no constituyen un modelo de la situación causante de la tensión.⁴⁷ Las concepciones del liderazgo que no valoran el examen realista alientan a las personas a realizar su visión, por equivocada que ésta sea. El error de Hitler fue tanto de diagnóstico como moral.⁴⁸ Para producir trabajo adaptativo, una visión debe seguir los contornos de la realidad; debe tener exactitud, y no simplemente imaginación y atractivo.⁴⁹

45. Véase una discusión sobre los diagnósticos erróneos de Hitler en Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 89-96. Para un análisis de las causas interiores de la guerra, con consecuencias para la génesis de la segunda guerra mundial, véase Jack S. Levy, «Domestic Politics and War», en Robert I. Rotberg y Theodore K. Rabb, comps., *The Origin and Prevention of Major Wars* (Cambridge, Publicaciones de la Universidad de Cambridge, 1989).

46. En los años de posguerra, Jasper Shannon escribió: «Una época más realista, por no decir más científica, considerará que nuestra creencia en líderes presuntamente capaces de resolver nuestros males sociales con magia política es tan absurda como nos lo parece a nosotros el poder divino atribuido a los monarcas de curar las enfermedades del cuerpo». «The Study of Political Leadership», en Jasper B. Shannon, comp., *The Study of Comparative Government* (Nueva York, Greenwood, 1949); citado también en Paige, *The Scientific Study of Political Leadership*, pág. 42.

47. En el sistema norteamericano, el examen realista toma formas analíticas y políticas, pues cada facción política pone a trabajar a sus propios analistas, y la norma es la discusión abierta sobre las diferencias entre ellos. Véase, por ejemplo, Charles E. Lindblom, *The Policy-Making Process* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1968).

48. Un error de diagnóstico consciente es también inmoral. Como una tendencia común de las sociedades humanas consiste en huir de las malas noticias, buscar soluciones simplistas o estrechar filas en torno a las antiguas, somos vulnerables a charlatanes que nos extravían con diagnósticos equivocados.

49. Otros estudiosos han abordado este problema normativo de un modo un tanto análogo al mío, pero con formulaciones que me parecen menos útiles para el profesional. Por ejemplo, el teórico de la ética Robert Terry, ex director del Reflective Leadership Center en la Hubert H. Humphrey School of Public Affairs, de la Universidad de Minnesota, ofrece esta definición: «El liderazgo es el coraje para mejorar y permitir que surja la acción auténtica en el pueblo». En este uso, «acción auténtica» designa algo afín a lo que yo entiendo por examen realista. Véase Terry, *Authentic Leadership*. Joseph Rost da la siguiente definición: «El liderazgo es una relación de influencia entre los líderes y sus seguidores, con la intención de realizar cambios reales que reflejen sus propósitos compartidos». Con el concepto de «cambios reales», Rost sigue una vez más la idea del trabajo adaptativo. Véase Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, pág. 102.

Además, centrarnos en el trabajo adaptativo nos permite evaluar el liderazgo en curso, en lugar de aguardar a que se produzcan sus resultados. Podríamos haber detectado precozmente el carácter defectuoso del sondeo de la realidad realizado por Hitler. Había muchos indicios. Su elección en 1933, basada en una plataforma de exaltación y creación de chivos expiatorios, nos habría hecho cuestionar la salud del aparato de resolución de problemas de la sociedad alemana, a pesar de la apariencia de autoridad legítima que emanaba de una elección democrática. No habríamos tenido que aguardar los resultados de sus esfuerzos.

Además, al utilizar el criterio del trabajo adaptativo no necesitamos imponer nuestra propia jerarquía de necesidades humanas a las necesidades legítimamente expresadas de la Alemania de esa época. En el análisis de la respuesta de una comunidad a las duras realidades, nosotros nos hacemos las siguientes preguntas: ¿Ponen a prueba sus miembros la concepción que tienen del problema, cotejándola con otras concepciones que existen en la misma comunidad, o se adhieren defensivamente a una cierta perspectiva, mientras suprimen las otras? ¿Examinan seriamente las personas la relación entre medios y fines? ¿Están abiertos a examen los conflictos relacionados con los valores y la moral de los diversos medios? ¿Son las políticas analizadas y evaluadas para distinguir los hechos de la ficción?

En la Alemania nazi, Hitler suprimió la competencia entre las diversas perspectivas de los alemanes. Estableció una norma de conformidad que excluía las opiniones que pudieran poner a prueba su propia visión de los problemas del país. Por lo tanto, la gente no pudo analizar la hipótesis de que existía una relación entre la situación económica de ese momento y la ciudadanía de los judíos.⁵⁰ No se sometió a un examen abierto, técnico o moral, la idea de que un «territorio sin

50. Véase un análisis de las teorías conspirativas históricamente utilizadas por los pueblos para explicar sus dificultades en Franz Neumann, «Anxiety and Politics», en *The Democratic and the Authoritarian State: Essays in Political and Legal Theory* (Nueva York, Free Press of Glencoe, 1957), págs. 283-287. Neumann dice que «así como las masas esperan liberarse del malestar por medio de la identificación absoluta con una persona [una figura carismática], también atribuyen su malestar a ciertas personas que lo introducen en el mundo por medio de una conspiración... El odio, el resentimiento, el miedo creados por los grandes trastornos se concentran en ciertas personas, denunciadas como conspiradores diabólicos» (pág. 279); citado también en Robert C. Tucker, «The Theory of Charismatic Leadership», *Daedalus*, vol. 97, verano de 1968, pág. 752. Véase un enfoque de la víctima propiciatoria desde el punto de vista de la teoría de las relaciones objetuales en Leonard Horwitz, «Projective Identification in Dyads and Groups», en Colman y Geller, comps., *Groups Relations Reader 2*, págs. 28-30.

judíos» supondría la restauración de Alemania. Incluso en las operaciones militares, los responsables de la política alemana perdieron flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes. El ideal de la voluntad generó decisiones que desatendían la complejidad de las circunstancias.

Trabajar dentro del propio marco de referencia de la sociedad es particularmente importante en casos menos obvios que el de la Alemania nazi. Por ejemplo, una consultora internacional en desarrollo puede planificar una serie de intervenciones en una cultura extranjera. Evaluar los objetivos de esa cultura según los valores de la consultora podría ser peligroso. Pero la consultora puede evaluar la calidad del trabajo sin imponer sus propias creencias. Puede evaluar la medida en que la cultura no aborda los problemas que surgen de sus propios valores y propósitos. Y, lo que quizás es más significativo si la consultora tiene alguna influencia, tal vez sea capaz de ayudar o impulsar a la sociedad en la labor de clarificar sus valores y propósitos conflictivos, y de enfrentar los penosos intercambios y ajustes necesarios para reducir la brecha entre los propósitos y las condiciones presentes. Si la sociedad prohíbe a ciertos partidos, suprime derechos de segmentos de la población o aplica la represión y la tortura, ¿qué perspectiva axiológica queda obliterada con los silenciados? ¿Qué aspectos de la realidad que ellos ven se están manteniendo ocultos? ¿Qué podría hacer la consultora para alentar a los diversos sectores de la cultura a acelerar su propio cambio de actitudes, hábitos y creencias?

Como el liderazgo afecta a muchas vidas, el concepto que empleemos tiene que ser amplio. Debe dar cabida a los valores de diversas culturas y organizaciones. No puede ser imperialista. Pero no podemos dar la cuestión por resuelta diciendo que el liderazgo está exento de valor y definiéndolo simplemente en función de sus instrumentos (influencia, poderes formales, prominencia) o de los recursos personales (aptitudes, comportamiento, temperamento). Quienes nos escuchan hacen algo más con lo que decimos. Convierten los instrumentos y recursos en valores que orientan sus vidas profesionales.

En este estudio, el liderazgo aparece orientado por la tarea de realizar un trabajo adaptativo. Como veremos, la influencia y la autoridad son factores primordiales, pero también imponen limitaciones. Son instrumentos, no fines. El fin del liderazgo es el abordaje directo de los problemas difíciles, problemas que a menudo requieren una evolución de los valores; su esencia es conseguir que ese trabajo se haga.

Está claro que nuestras sociedades y organizaciones necesitan del liderazgo en el sentido elaborado aquí. Enfrentamos importantes de-

safios adaptativos. Necesitamos una concepción del liderazgo que proporcione orientación práctica, de modo que podamos evaluar los acontecimientos y las acciones en curso, sin aguardar los resultados. También necesitamos un regulador de nuestra tendencia a ser arrogantes y grandilocuentes en nuestras visiones, a huir de las duras realidades y de la cotidianidad del liderazgo. Expresiones como «liderazgo transformador» alimentan esa grandilocuencia. Además, como veremos, una estrategia de liderazgo destinada a realizar un trabajo adaptativo supone condiciones y valores que estén en consonancia con las exigencias de una sociedad democrática. Además del examen realista, entre ellos se cuentan el respeto al conflicto, a la negociación y a una diversidad de opiniones dentro de la comunidad; la cohesión comunitaria creciente; el desarrollo de normas acerca de la asunción de responsabilidades, el aprendizaje y la innovación, y el mantenimiento del malestar social dentro de una gama tolerable.

Pero este concepto de liderazgo tiene desventajas potenciales que requieren investigación. La palabra «adaptación» fácilmente sugiere la idea de «sobrellevar las circunstancias», como si uno debiera someterse pasivamente a una realidad inflexible. A menudo es cierto que hay realidades inflexibles que debemos enfrentar y no evitar, pero puesto que gran parte de la realidad social es producto de ordenamientos sociales, y la realidad física cede cada vez más ante el impacto tecnológico, es obvio que muchas de nuestras realidades poseen una plasticidad considerable, y nos haríamos un flaco favor adoptando una actitud pasiva ante ellas.⁵¹ Además, como la adaptación es una metáfora de origen biológico, y en biología el objetivo es la supervivencia, el liderazgo como «actividad para movilizar la adaptación» podría evocar un énfasis excesivo en la supervivencia. Sin duda, tenemos una multitud de valores preciosos —libertad, igualdad, bienestar humano, justicia y solidaridad— por los cuales asumimos riesgos, y el concepto de «adaptación» aplicado a las organizaciones y sociedades humanas debe sostener esos valores con firmeza. Con estas preocupaciones en mente, pasamos a un examen más profundo del trabajo adaptativo.

51. Véase Eric J. Miller «Organizational Development and Industrial Democracy: A Current Case-Study», en Golman y Geller, comps., *Group Relations Reader* 2, pág. 245.