



# INGENIERÍA INDUSTRIAL UNIVERSIDAD DE CHILE

PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

---

EL MODELO DEL LIDERAZGO PARA EL SIGLO XXI

PARTE 1 Y 2

REVISTA DESAFÍO

SERGIO SPOERER

REPRODUCCIÓN PARA FINES DOCENTES

# El modelo De liderazgo Para el Siglo XXI

## DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

# Crisis de Liderazgos

## PRIMERA PARTE

El liderazgo está de moda: "Chile está perdiendo su liderazgo en América Latina". se dice. "El declive del espíritu público" (C. Zegers) se debería, fundamentalmente, a la ausencia de nuevos liderazgos nacionales. Empresas de todos los sectores de la actividad económica afirman su condición de líderes como aspecto central de su imagen corporativa. Cabe, entonces, preguntarse: ¿a qué fenómenos nos referimos cuando hablamos de liderazgo? ¿estamos hablando de lo mismo? ¿y qué "modelo implícito" está contenido en estas referencias? Lo que parece claro es que el liderazgo ya no es lo que era, del mismo modo que la gerencia, la alta dirección empresarial y la dirigencia política viven tiempos de incertidumbre sobre sus propios atributos distintivos.

Queremos sugerir que tras el referido fenómeno de "crisis de liderazgos" se esconde otra realidad: el hundimiento del "modelo implícito tradicional" de liderazgo vigente en Occidente desde la temprana post-guerra y sostenido en la excepcional expansión económica de los "treinta gloriosos" años que terminan con la crisis del petróleo en 1973. Desde entonces, el modelo tradicional de liderazgo no ha logrado ser sustituido por el nuevo "modelo implícito emergente" que se configura tanto en las empresas como en el sector público, tanto en las prácticas gerenciales o políticas, como en la literatura especializada. En esta colisión de "modelos implícitos" reside la "crisis de liderazgos", porque efectivamente -y pese a las engañosas evidencias del sentido común- cuando hablamos de liderazgo no estamos hablando de lo mismo.



Sergio Spoerer es Doctor en Sociología por la Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales de París. Profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional y Director del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ha sido Ministro Consejero Comercial de la Embajada de Chile en Madrid. Consultor de UNESCO, BID, PNUD, SELA y Banco Mundial. Ha asesorado empresas e instituciones públicas en Chile, España y varios países latinoamericanos. Profesor invitado de la Sorbonne (París III).

las empresas de mayor rentabilidad en el largo plazo se han caracterizado por una sólida cultura organizacional y un alto potencial de aprendizaje ante el desafío de nuevas oportunidades. En tales empresas, el líder ha ejercido la dirección durante décadas, pero basado en un estilo no carismático

A riesgo de simplificar, ¿cuáles serían los rasgos del modelo tradicional ahora en crisis?

1. Liderazgo carismático basado en atributos excepcionales de personas que mediante sus talentos innatos construyeron organizaciones que llevan su impronta tanto en la cultura organizacional como en su posicionamiento público. Paradojalmente, los referentes empíricos de tales liderazgos están tomados principalmente del mundo público (Gandhi, \<1. Luther King, J. Kennedy y otros). El supuesto implícito es que los atributos innatos diferenciadores de tales líderes no pueden ser objeto de aprendizaje, no es posible desarrollarlos en una organización por otra vía que no sea "seguir el ejemplo". Los antecedentes aportados por la literatura especializada más reciente, no sólo no permiten validar este rasgo, sino que tienden a aportar evidencias en contrario: las empresas de mayor rentabilidad en el largo plazo se han caracterizado por una sólida cultura organizacional y un alto potencial de aprendizaje ante el desafío de nuevas oportunidades. En tales empresas, el líder ha ejercido la dirección durante décadas, pero basado en un estilo no carismático<sup>2</sup> que sostiene y empuja a la organización en vez de arrastrarla mediante la fuerza del carisma. El estilo no carismático facilita su propia reproducción al interior de la organización, en tanto que el liderazgo carismático tradicional tiende a afirmarse desde afuera hacia adentro, basado en la relevancia comunicacional de su persona. Comparativamente, el líder carismático tiende a cambiar más a menudo de empresa y su estilo desaparece de la organización casi tan rápidamente como su partida.

2. En el modelo tradicional, el líder ejerce una autoridad incontrarrestable basada en la jerarquía del puesto de mando: Es seguro, no duda, es rápido para tomar decisiones, es "agresivo", un ganador nato. Su imagen es la de la omnipotencia. Convince a unos y vence a otros. Consensuar decisiones no es su fuerte. Sólo sabe hacer equipo con quienes son capaces de implementar las decisiones tomadas por él. Su fuerte son las reuniones ejecutivas, la planificación operativa, la gestión por instrucciones. Evaluar los cómo y los por qué de resultados y los pro y los

Arie de Geus,  
 Director de  
 Planificación  
 del Grupo  
 Shell en su  
 célebre  
 artículo  
 "La  
 Planificación  
 como  
 aprendizaje"  
 sostiene que  
 "planificar  
 significa  
 cambiar de  
 forma de  
 pensar, no  
 hacer  
 planes",  
 pues la  
 pregunta  
 central no es  
 •• ¿ qué  
 pasará?" -  
 típica de la  
 prospectiva,  
 sino  
 • ¿ qué  
 haremos  
 nosotros si  
 pasar

contra de distintas oportunidades. le parece un ejercicio abstracto, inútil, sobre todo si se hace con otros. El sabe, piensa. los demás deben hacer. La visión que importa es la que él tiene. no la que pueda desarrollarse compartidamente en la organización. Visión y propósito estratégico (misión) son responsabilidades suyas. Su tarea es imponerlas al comité de gerencia (que tiene normalmente un funcionamiento esporádico y operativo) y convencer al Directorio (Consejo de Administración). A menudo las crisis inherentes a este rasgo de liderazgo sólo se resuelven en procesos de mediano plazo que desconciertan cuando no paralizan a la organización y culminan. la mayor parte de las veces. con la traumática salida del líder.

3. Detentador de la visión y de la misión organizacional. el líder carismático monopoliza el sentido y la gestión del futuro. Durante los tranquilos treinta primeros años de la post-guerra. el futuro aparecía como previsible. sólo afectado por las tensiones de la guerra fría. La prospectiva fue elevada al rango de ciencia. Era imaginable "conocer" el futuro.

No era razonable conjeturar con discontinuidades y sorpresas. Las tendencias presentes se mantendrían. Todo escenario futuro podía diseñarse mediante la lineal extrapolación de las tendencias vigentes. La planificación estratégica era la manera de definir el camino mediante el cual llegar más pronto. en mejores condiciones y antes que los competidores a ese futuro (la lógica de la Planificación Socialista siendo más voluntarista y autoritaria parecía descansar sobre los mismos supuestos) ..

La crisis del petróleo en 1973 parece haber despertado a todos de este sueño. Fue quizá. Arie de Geus. Director de Planificación del Grupo Shell durante los años de la crisis. quien mejor comprendió y alertó sobre la obsolescencia de la manera tradicional de hacer planificación. En su célebre artículo "la Planificación como aprendizaje". sostiene que " planificar significa cambiar de forma de pensar, no hacer planes". pues la pregunta central no es "¿qué pasará?" -típica de la prospectiva-. sino " ¿qué haremos nosotros si pasa?". con lo cual el énfasis se desplaza desde el espíritu de certidumbre (arrogancia más monopolio de la bola de cristal). al aprendizaje organizacional. pues -sostiene de Geus"la capacidad de aprender más de prisa que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible". Progresiva-

el miedo a la incertidumbre, la aversión al riesgo, el desconcierto frente al futuro, llevan a hablar de la "era de la turbulencia", frente a la cual el liderazgo tradicional tiende a responder con más voluntarismo -, sobre todo, con una reforzada obsesión por el control. Se generan así "la organización neurótica" o la "empresa compulsiva"

mente, se hará de la capacidad de animar organizaciones abiertas al aprendizaje uno de los rasgos distintivos del modelo emergente de liderazgo (Peter Senge). Esto, sin embargo, no logra predominar en la gestión empresarial. El miedo a la incertidumbre, la aversión al riesgo, el desconcierto frente al futuro, llevan a hablar de la "era de la turbulencia", frente a la cual el liderazgo tradicional tiende a responder con más voluntarismo y, sobre todo, con una reforzada obsesión por el control. Se generan así "la organización neurótica" o la "empresa compulsiva" de que han hablado algunos autores, contribuyendo a acrecentar el número de "años pasados con la cabeza escondida, como el avestruz, bajo la tierra de la planificación racional", según la provocadora expresión de Henry Mintzberg<sup>3</sup>.

Extremando el argumento, podríamos decir que ante la incertidumbre de gestionar el presente y superar el desconcierto frente al futuro, algunos líderes convencionales parecen convencidos de sólo alcanzar serenidad ... yéndose a vivir al futuro y presionando desde él a las personas de la organización. Para ello era necesario "llegar a ser más que uno mismo", pues" a partir de ese momento, los líderes pasaban a ser el futuro que habían elegido, y abandonaban sus identidades pasadas o presentes"- . De este síndrome derivan, probablemente, tanto los fenómenos de adicción compulsiva al trabajo (trabajólicos) y el stress que inevitablemente los acompaña, como la dificultad de permanecer en el trabajo "centrado en sí mismo", "amigable con la tecnología", pero enemistado con las personas y consigo mismo.

4. Desde su publicación en 1982, el célebre libro de T. Peters y R. Waterman, "En busca de la excelencia", se convirtió en breviario obligado de toda la alta dirección en occidente. El liderazgo se confundía con la capacidad de garantizar la excelencia de una organización, pues sólo ella aseguraba la competitividad y los buenos resultados. Pero más allá de los indicadores propiamente económicos, la presión por la excelencia generó otros fenómenos, seguramente, no deseados, pero que resultaban de los incentivos y valores postulados. Dos de estos fenómenos son particularmente destacables. En primer lugar, la fusión creciente entre identidad personal y status profesional. Tener éxito en

la carrera se transformó en la compulsiva carrera al éxito. Todas las demás dimensiones de la vida (familia, espiritualidad, amigos, cultura y recreación) eran inmolados en el altar del rendi-

Sólo los reconocimientos materiales o de status en la empresa podían ser tomados como indicadores de éxito,

El sentido de vida se identificó, con ganar a otros en la carrera al éxito y hacerlo ostensible mediante las promociones alcanzadas y el nivel de vida

miento profesional. Sólo los reconocimientos materiales o de status en la empresa podían ser tomados como indicadores de éxito, El sentido de vida se identificó con ganar a otros en la carrera del éxito y hacerla ostensible mediante las promociones alcanzadas y el nivel de vida, A mayor fusión vida/trabajo mayor rendimiento -éstos eran identificados como excelentes la organización retribuía consiguientemente a los mejores,

Un segundo fenómeno de la búsqueda de la excelencia era la fusión al interior de la empresa de la persona y el rol. Dar lo máximo de uno mismo en la empresa ("llegar a ser más que uno mismo", ya lo hemos visto, generaba al mismo tiempo mayores rendimientos para la empresa y un sentido de vida para sí. Desde comienzos de los años 90. una vasta literatura cuestiona la validez de tales prácticas y junto con reseñar sus negativos resultados tanto en lo organizacional como en lo personal<sup>5</sup> postula -por el contrario- que en la sociedad del conocimiento, la excelencia profesional es indisoluble de un clima laboral de seguridad y bienestar y de vidas personales ricas y diversificadas.

5. Colofón natural de estos rasgos del "modelo implícito tradicional" es su relativismo ético, el que en innumerables ocasiones sólo identifica como ético lo que es bueno para los resultados de la empresa y no reconoce otros criterios de discernimiento.

Desde hace más de una década, sin embargo, la ética de los negocios y la dirección por valores han impuesto nuevos patrones cualitativos en la gestión empresarial. Estos son la clave de los rasgos del que llamamos "modelo implícito emergente" de liderazgo, el cual tiene hoy amplio significado en la cultura pública y empresarial del mundo entero y también de Chile.

Hay que tener un plan para hacer frente a la situación y

crear oportunidades programadas que tengan en cuenta la necesidad de recobrar la perspectiva. Así como el liderazgo exige una estrategia

de movilización de la gente, también requiere una estrategia de despliegue y restauración

de los propios recursos espirituales

Referirse a este "modelo emergente" será tema de la segunda parte de este artículo.

Para anticipar esa reflexión nada mejor que cerrar esta primera parte con la invitación de uno de los más significativos diseñadores del "modelo emergente"<sup>6</sup>: "Al convertirse en el depositario de muchas aspiraciones en conflicto, una persona puede perderse en el rol, al no distinguir su voz interior de las voces que reclaman atención desde fuera (oo.). Necesitamos santuarios. Para ejercer el liderazgo hay que prever que la música acabará arrastrándolo a uno. Hay que tener un plan para hacer frente a la situación y crear oportunidades programadas que tengan en cuenta la necesidad de recobrar la perspectiva. Así como el liderazgo exige una estrategia de movilización de la gente, también requiere una estrategia de despliegue y restauración de los propios recursos espirituales".

#### Referencias Bibliográficas

- 1 Un clásico de referencia en este tema es El líder carismático de Jay Conger Mc-Graw Hill. México 1992 (edición original en inglés de 1989).
- 2 Empresas que perduran. J. Collins y J. Porras. ed. Norma. Columbia. 1995. (edición original USA. 1994) Ver pgs. 38 y siguientes).
- 3 "Los peligros de la Planificación Estratégica". en HDBR N° 60. 2/94
- 4 Charles E. Smith. El Factor Merlín: liderazgo y propósito estratégico. HDBR. N° 61.3/94.
- 5 El costo de la excelencia. N. Aubert y U. de Gaulec. Paidós. 1993 (ed. original Francia '91)
- 6 R. Heifetz. Liderazgo sin respuestas fáciles. Paidós. 1997 (ed. original USA. 94)



El modelo  
De liderazgo  
Para el  
Siglo XXI

Segunda Parte

DESAFIO

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

## SEGUNDA PARTE



Sergio Spoerer es Doctor en Sociología por la Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales de París. Profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional y Director del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ha sido Ministro Consejero Comercial de la Embajada de Chile en Madrid. Consultor de UNESCO, BID, PNUD, SELA y Banco Mundial. Ha asesorado empresas e instituciones públicas en Chile, España y varios países latinoamericanos. Profesor invitado de la Sorbonne (París III).

“¿Valió la pena 7 todo vale la pena si el alma no es pequeña ?”

Fernando Pessoa

Hace algunas semanas, mientras hurgaba en mis archivos y biblioteca buscando materiales para este artículo, mi hija Matilde de 16 años me pidió ayuda para un trabajo escolar sobre el movimiento estudiantil de los años 60. No fue poco lo que encontré y junto con entregárselo le sugerí nombres de protagonistas de ese tiempo a quienes pudiera entrevistar. Tuvo el buen sentido de no querer entrevistarme, pero perturbó la búsqueda en que me encontraba. Me hizo ver que no podría hablar de liderazgo sólo como consultor y profesor, sino que tendría que interrogarme también acerca del por qué de este viejo diálogo mío con las capacidades directivas y el liderazgo. En una entrevista publicada en la Revista del Ministerio de Educación de Abril-Mayo 1969, junto a otros Presidentes de Federaciones de Estudiantes, yo respondía que "el dirigente estudiantil debe comprender que él es parte de un grupo, de un movimiento, de una generación a la cual se debe, y que como dirigente, sólo cumple un papel entre muchos. Debe comprender que es un servidor, a lo más un intérprete, un conductor, en ningún caso un caudillo. Es pues, este sentido de pertenencia lo que debe definir en primer lugar al dirigente estudiantil". Y más adelante hablaba de "visión de totalidad", "capacidad crítica", "libertad personal", "audacia creadora". No pude resistirme a continuar interrogando a aquella, mi embrionaria concepción de liderazgo, en que pertenencia y servicio aparecían como sus dos rasgos más definidos.

He llegado a creer que, ante todo, un líder es presencia plena, plenitud humana.

Lo propio de un líder es habitar tiempos de crisis, es encarnar respuestas para comunidades humanas u organizaciones perplejas y paralizadas por situaciones de amenaza o, al menos, sin salidas aparentes

30 años después ¿estoy muy lejos de aquella concepción? Pienso que no y pienso que ella es como la sombra fuera de la cual nohe . pretendido saltar. Aquellas adolescentes intuiciones pecaban, sin embargo, por omisión y por exceso. Pues ese afirmado sentido de totalidad carecía de los adecuados comportamientos que lo hicieran posible. Era una totalidad ideológica que fijaba los límites del pluralismo y de la convivencia. En el idealismo -como en el rigorismo moral- habitan no pocos demonios. La ilusión arrogante de pertenecer a la selecta comunidad de los puros, los verdaderos, los elegidos- sin que fuésemos conscientes- nos marcaba a todos. El idealismo no es excusa, las convicciones, tampoco. Las acciones inspiradas en sistemas cerrados de pensamiento conducen a lo que F. Hayek hace ya 50 años llamó "fatal arrogancia". Si se tiene la lúcida humildad de reconocer que "no existe el pensamiento equivocado, sólo existe el pensamiento parcial", una actitud de abierta escucha, de pluralidad y de tolerancia ante los propios y ajenos errores, puede fundar una de las imprescindibles dimensiones del liderazgo sin la cual el autoritarismo, el resentimiento, la venganza y, en definitiva, todas las formas de violencia moral o física, serían inevitables.

1. Con los años, la búsqueda de esta inefable dimensión -que he terminado por llamar, simplemente, presencia- se ha transformado en la piedra angular del humano templo del liderazgo. Pues he llegado a creer que, ante todo, un líder es presencia plena, plenitud humana. Lo propio de un líder es habitar tiempos de crisis, es encarnar respuestas para comunidades humanas u organizaciones perplejas y paralizadas por situaciones de amenaza o, al menos, sin salidas aparentes. El líder es un condensado de confianza social. Es portador de un nuevo sistema de creencias: y no sólo un racional argumentador de nuevas ideas- que permiten crear sentido allí donde antes no lo había. Los liderazgos nacen de una particular capacidad de desbloquear el presente, de superar distintas formas de parálisis social, de existencias asediadas sea por una memoria traumática, por miedo al futuro, o por sensaciones de zozobra e impotencia, o por voluntarismos compulsivos, controladores y omnipotentes.

El líder "actúa por presencia", inspira desde una particular calidad de ser. Sus carismas básicos son la sencillez, la gratuidad con que actúa, la ecuanimidad, la sagacidad. Es lo contrario del caudillo obsesivo, omnipotente y manipulador que arrastra multitudes. La literatura especializada ha dejado de considerar líderes a personajes como Stalin o Hitler, pues el criterio de discernimiento es crecientemente valórico y con él evalúa los impactos de largo

La literatura especializada ha dejado de considerar líderes a personajes como Stalin o Hitler, pues el criterio de discernimiento es recientemente valórico y con él avalúa los impactos de largo plazo de una determinada acción histórica.

plazo de una determinada acción histórica. Esta óptica es la que acrecienta el carácter emblemático de liderazgos como los de Gandhi, M. Luther King, o coetáneamente, el del presidente checo Vaclav Havel, según he pretendido argumentar en otro artículo<sup>1</sup>. Del mismo modo, son crecientes los estudios acerca de la figura histórica de Jesús de Nazareth en cuanto a modelo de este liderazgo humanista y transformador.

En el ámbito de la gestión empresarial, son numerosos los estudios que demuestran los aspectos negativos de estilos de liderazgo dominadores y agresivos que hasta tiempos recientes fueron modelo y crearon escuela. Tanto en las grandes empresas globales<sup>2</sup> como en las medianas<sup>3</sup>, la alta dirección más efectiva, eficaz y eficiente está relacionada con los valores y las prácticas de gerentes excelentes en el arte de relacionarse con personas<sup>4</sup>.

En tiempos de crisis se incrementa la demanda de liderazgo dirigido a hombres y mujeres capaces de lidiar con la incertidumbre, con la frustración, con el fracaso, y con el sufrimiento. Seres humanos que, con espíritu de levedad, fluyen en novedad de vida sin ser arrastrados por turbulencias. Serenidad, llama el traductor español de Heidegger<sup>5</sup> a esta disposición de ánimo nacida de la fecunda ción mutua de arraigo (pertenencia)<sup>6</sup> y apertura al devenir impredecible y al misterio.

Toda crisis es hundimiento de un sistema de creencias, de un sentido común, en que se precipitan procesos de desagregación de coherencias personales que paralizan, dejan sin conducta, "sin saber qué hacer", en zozobra continua, con pánico ante fastasmáticos de smoronamientos catastróficos (D.W. vVinnicott).

Arraigo y fluidez permiten vivir "navegando contra el viento", con la percepción abierta en contacto con todo cuanto cambia. Aquí -en distanciamiento, en silencio, en soledad, únicos que, paradójicamente, permiten la plenitud de los encuentros- germina desde el asombro la propia voz, esa que diferencia a los líderes: el señorío del discernimiento, la autonomía personal: "... para el justo no hay ley (...): él para sí es ley"<sup>7</sup>, según palabras de San Juan de la Cruz, de clara resonancia neo testamentaria.

2. Desde la calidad y calidez de su presencia, desde la disponibilidad permitida por su arraigo en un tiempo y en una comunidad humana -país, organización social, empresa- el líder revela una llamativa sensibilidad ante las solicitudes de "todo el hombre, de todos los hombres", su integridad no es sino la dimensión más luminosa de su sentido de responsabilidad

En las acciones del líder lo esencial son siempre los otros. Nunca sí mismo.

Liderazgo y megalomanía son términos antinómicos. El líder escucha, escruta llamados.

Su responsabilidad es la cara visible de su capacidad de articular soluciones, de ofrecer respuestas

histórica, de su nunca desfalleciente vocación de servicio. En las acciones del líder lo esencial son siempre los otros, nunca sí mismo. Liderazgo y megalomanía son términos antinómicos. El líder escucha, escruta llamados, SII responsabilidad es la cara visible de su capacidad de articular soluciones, de ofrecer respuestas. El líder cuida, crea capacidades, es un catalizador de aprendizajes. Es maestro en el arte de crear capital social, confianza, convivencia, vida buena. Liderazgo es ética de servicio, virtud cívica. Con su acción, un líder ha querido hacer suya la pregunta que, según el propio Akira Kurosawa, define toda su obra: "por qué la gente no puede ser más feliz estando junta?"

Ante el que ha sido llamado "cáncer mental de esta era", el funcionamiento virtual disociados, que impide relaciones sanas consigo mismo, un líder siempre apela a volver a la presencia viva, al contacto con el presente, sin los cuales todo proceso de gestión, de coordinación de acciones, no es sino vértigo inconsciente, tecnología de manipulación, germen de ineficiencia y de desdicha. David Mamet hace algún tiempo, ya nos decía que vivimos "un tiempo maligno que es como decir un tiempo en el que no deseamos examinarnos a nosotros mismos ni a nuestra infelicidad"<sup>9</sup>.

Nada diferente dicen por su parte los maestros del management contemporáneo. Así, James Champy reflexionando sobre los por qué del limitado impacto del enfoque de re ingeniería del que es uno de sus pioneros: "la herramienta (de gestión) más grande de todas (es) el liderazgo. Y la más nueva responsabilidad del liderazgo (es) explicar qué está ocurriendo. Explicárselo a todos" <sup>10</sup>.

Dimensión propia del liderazgo es también, entonces, el cuidado de la convivencia, el compromiso con una comunidad mediante el desafío de "vivir en la verdad", según la desafiante expresión de Vaclav Havel..

3. Desde la plenitud de su presencia y de su responsable sentido de pertenencia a una comunidad, el líder se abre al mundo, a otras comunidades, a otros intereses. Tiene un particular talento para identificar conexiones, enlaces, para percibir diferencias, contradicciones, conflictos potenciales. Su percepción abierta le permite tener una concepción no abstracta ni reduccionista de la totalidad, sino flexible, dinámica. Todo otro es legítimo en su diferencia. La autenticidad de su "vida en la verdad" es, ante todo, conformidad con su propia experiencia, congruencia personal, respeto al otro, pluralismo.

El líder es un incansable tejedor de redes, un articulador de intereses, un diseñador de integradoras narrativas de sentido, un hacedor de nuevos mundos para muchos.

El líder es un incansable tejedor de redes, un articulador de intereses, un diseñador de integradoras narrativas de sentido, un hacedor de nuevos mundos para muchos. Pero, el líder no ignora que "si es cierto que la disposición para aceptar mundos alternativos puede ser liberadora, e incluso que esa disposición puede sugerirnos nuevos caminos de exploración, también lo es que la mera aceptación complaciente de todo mundo posible no acaba por construir tampoco mundo alguno 11.

El líder no es un pusilánime, ni un conformista" ni un relativista cínico, mucho menos un dogmático, un ideólogo encerrado en la cárcel de sus empecinadas certezas. Un líder sabe de aristas y diferencias, sabe que la armonía no es un dato, sino una tarea. Sabe lidiar con conflictos: prevenirlos, evitar su extensión, resolverlo es materia noble entre sus talentos. Su actitud es cooperadora ante los conflictos y ante la obra común. En toda situación es un socio fiable, un aliado leal. Es creador excelente de entornos culturales propicios al cambio y a la innovación. Gestiona la incertidumbre, el fracaso no lo obsesiona, pero no evita asumir responsabilidad ante sus consecuencias.

El líder practica las enseñanzas de Clausewitz, en particular aquel principio básico sobre la limitación de la victoria. La obsesión triunfalista, el exitismo incontenido, humillan a los perdedores, pero terminan destruyendo material y moralmente a los presuntos ganadores.

El poder del líder auténtico jamás será el del autoritarismo, el de la arbitrariedad. Será sí el poder magnánimo, benevolente, de quien siendo capaz de atravesar su propia "noche oscura del alma", aparece ante su comunidad de pertenencia como un conductor seguro, como un visionario.

4. Estamos llegando al final. Los atributos de visión del líder eran en el viejo paradigma carismático el factor explicativo de todos los demás. Nuestra interpretación es exactamente la opuesta. Lo que los seguidores de un líder o los investigadores llaman visión no es sino una explicación construida a posteriori. Ella nace de un juicio acerca de la pertinencia de las acciones que continuamente lleva a cabo un líder. El liderazgo es un proceso íntimo e histórico de llegar a ser. Por ello lo decisivo es todo lo antes expuesto: calidad de presencia, pertenencia y cuidado, integración de mundos. Ciertamente es, sin embargo, que el líder desarrolla desde la pertinencia de sus acciones una particular sensibilidad ante "hechos portadores

El poder del líder  
auténtico jamás  
será el del  
autoritarismo, el de  
la arbitrariedad.

Será sí el poder  
magnánimo,  
benevolente, de  
quien siendo capaz  
de atravesar su  
propia "noche  
oscura del alma",  
aparece ante su  
comunidad de  
pertenencia como  
un conductor  
seguro, como un  
visionario

de futuro", tendencias emergentes, escenarios alternativos, potenciales de riesgo y de inflexión, todo lo cual le permite articular narrativas acerca del futuro que confortan a los seguidores haciendo aparecer sus acciones presentes revestidas de un sentido motivador acerca del tiempo y del horizonte histórico. Dicho en términos de cultura gerencial, para un líder "su trabajo no consiste en estar perdido en un despacho meditando sobre el futuro, sino en estar con sus tropas descifrando cómo llevar adelante el presente"<sup>12</sup>.

El cuestionamiento del progreso continuo ilimitado y la omnipresencia de las crisis de todo signo, nos traen buenas noticias: ¡tenemos tanto por aprender!, a vivir, a convivir, a gestionar, a liderar.

Espero que este escrito sirva a mi hija Matilde como tardía contribución a sus interrogantes sobre los años 60 y que lo lea con el cariño y el espíritu irreverente que siempre alimentan mis más persistentes preguntas.

### Referencias Bibliográficas

- 1 Ver Vaclav Havel, el reencantamiento moral de la política. j\;lensaje, Septiembre 1996
- 2 J.G. Collins y Jenny Porres. Empresas que perduran. Ed. Norma, 1985 J Herman Simons, Líderes en lá sombra. Ed. Planeta, 1997
- 3 Howard Gardner, Mentas Líderes, Ed. Paidós.
- 4 /',11. Heidegger, Serenidad, Ed. del Serbal, Barcelona 1989
- 5 Sobre este tema me son sugerentes los trabajos de J. Fernandois. Ver en particular "Movimientos conservadores en el siglo XX' ¿ Qué hay que conservar?" Estudios Públicos N° 62, otoño 1996 ("sin el vínculo con valores pre-modernos se derrumba el presupuesto de orden social que hace posible a la economía de mercado", op. cit. p. 292
- 6 San Juan de la Cruz. Obras Completas. BAC, 1991.
- 7 Agradezco a Jovino Camargo ésta y otras muy ricas sugerencias sobre calidad de presencia.
- 8 En Escrito en restaurantes, Ed. Versal, Barcelona, 1991, p. 29 10 Reingeniería en la Gerencia. Ed. Norma, 1995, p. 45.
- 9 Nelson Goodman, "iV laneras de hacer mundos". Ed. Vtsión, ¡Viadrid, 1990, p. 42
- 10 Thomas V. Bonoma, "El Gerente del instante", en HDBR N° 71,1996.