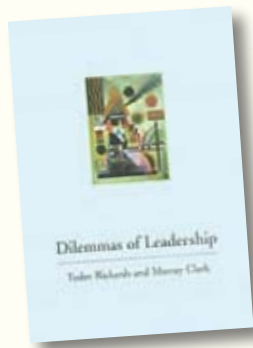


EL LIDERAZGO DE LOS ÚLTIMOS DÍAS



Tudor Rickards y Murray Clark: *Dilemmas of leadership* (Dilemas del liderazgo). Nueva York: Routledge. 2005.

RAFAEL PERAZA / Asesor de empresas y editor

Entonces, ¿qué es al fin de cuentas la necesidad? La razón es capaz de desenmascarar el mal que se oculta pérfidamente tras una hermosa mentira. Pero, ante la necesidad, la razón se muestra impotente. No hay nada que desenmascarar. La necesidad no lleva máscaras. Está ahí, inocente. Sincera. Al desnudo. Es indefinible.

MILAN KUNDERA

En *Dilemas del liderazgo* Rickards y Clark ofrecen una aguda descripción de los aspectos más complicados del liderazgo, tales como la confianza y el control, las consecuencias económicas de decisiones tomadas con base en ciertos principios, la dependencia provocada en los seguidores por el «liderazgo fuerte» y la devastadora influencia del liderazgo autodestructivo.

El dilema

Un dilema presenta opciones contrapuestas que retan los paradigmas y resultados lógicos. Lo fascinante de los dilemas es que no dan indicio alguno sobre la decisión adecuada.

¿Qué pueden hacer los líderes frente a los dilemas? Cuando fue publicado este libro, en 2005, solo «profetas del desastre» como Paul Krugman, columnista del *New York Times* y figura relevante del espectáculo de variedades en que se ha convertido la economía mundial, pocos se atrevían a contradecir a los fanáticos del crecimiento sostenido. Mucha agua ha pasado bajo el puente en apenas un lustro y, quizá para cuando se imprima esta edición de *Debates IESA*, el dólar y el euro no sean ni la sombra de lo que pretenden ser hoy.

Como si no fuera suficiente, junto con las crisis económicas, sociales y ambientales por las que atraviesa el planeta, la sombra de la que habló Carl Jung muestra ahora uno de sus lados más siniestros, en la gestión errática de líderes «tóxicos», atornillados en posiciones de control, tanto en em-

presas privadas como públicas, y en instituciones clave para el orden internacional. Pecalillos *à la française* cometidos por líderes sometidos al escarnio público por la prensa del corazón, llevan a pensar, según la teoría del filósofo Jean Baudrillard sobre la simulación, que «todo esto» no es más que un gran *reality show*.

El lado oscuro del liderazgo carismático

En el capítulo cuatro de *Dilemas del liderazgo* («La magia del liderazgo») los autores presentan un resumen de las

2. El líder se vale de una gran habilidad comunicacional para aprovecharse de las debilidades de los demás.

3. El líder carismático posee habilidades excepcionales.

En un estudio sobre el liderazgo heroico, tales habilidades fueron relacionadas con aquellos logros que valora la sociedad. Muchos de estos líderes, que en un principio son enaltecidos como modelos, al soplar en dirección distinta el viento de los intereses de los grupúsculos con mayor motivación al poder, son señalados como individuos desviados, inestables y, en muchos

La adoración al héroe, la adulación y la deferencia incondicional refuerzan en el líder mesiánico el pleno convencimiento de lo acertado de «su visión»: un cóctel perfecto para que, en poco tiempo, la visión se vea secuestrada por las necesidades del líder

investigaciones de figuras relevantes en el estudio del fenómeno del liderazgo como Jay Conger, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, sobre los devastadores efectos provocados por el liderazgo de alto perfil y el liderazgo carismático. Las conclusiones de Conger, que al parecer cuentan con el ensordecedor apoyo de la vida cotidiana de millones de víctimas del liderazgo de los «escogidos», incluyen lo siguiente:

1. El líder se apoya en una visión distorsionada que le sirve de vehículo para satisfacer ambiciones personales egocéntricas.

casos, de «escasa moral». Algunos se han convertido en ejemplos históricos; mientras que otros, lamentablemente, están demasiado presentes en la memoria reciente.

Las mismas habilidades que les caracterizan convierten a estos líderes en vulnerables. La capacidad para anticipar una oportunidad, y expresarla de manera convincente e inspiradora, hace que el líder se llegue a creer invulnerable, hasta que el *karma* o el mercado le colocan frente a su real pequeñez. Debido a una aguda disonancia cognoscitiva, el sujeto niega cualquier dato de la realidad que parezca atentar contra su autoimagen:

reseña

«Una clara advertencia contra la desmesura (*hubris*), en la que alguien olvida su condición humana e intenta convertirse en un dios». Hoy se diría un pacto de Fausto versión 2.0: la promesa de cualquier cosa que se te antoje, al costo de negociar con el innombrable.

La adoración al héroe, la adulación y la deferencia incondicional refuerzan en el líder mesiánico el pleno convencimiento de lo acertado de «su visión»: un cóctel perfecto para que, en poco tiempo, la visión se vea secuestrada por las necesidades del líder. Conger señala tres factores clave en la destrucción y el fracaso final de este tipo de liderazgo: 1) La relación del líder con la visión, 2) El estilo de comunicación del líder y 3) Los estilos de liderazgo carismático.

Del compromiso a la obsesión no hay más que un paso. El líder pierde toda flexibilidad para considerar, y mucho menos aceptar, cualquier información o dato de la realidad que contradiga su preclaro intelecto. Esto último hace recordar una escena de la película *El paraíso perdido* (dudosa traducción criolla del título original) en la que, para atrapar a un chimpancé —mono de brazos largos, cabeza grande, barba y cejas prominentes, con la nariz aplastada y todo el cuerpo cubierto de pelo color pardo negruzco— se coloca algo de comida en un estrecho hueco en la tierra. El mono en cuestión introduce su mano peluda en el hueco para agarrar el botín. Debido a su codicia, que le impide soltar aquello de lo cual se apropió, es atrapado con facilidad.

A medida que la gran visión del líder pierde altura aspira apenas a lo que el escritor venezolano José Ignacio Cabrujas denominó «vuelo gallináceo» y que Pablo Planas define (y reivindica), en un artículo publicado por el diario *ABC* de España en 2003, como «un “jipido”, una forma de desplazarse que esas industriosas aves emplean para reclamar la atención de los gallos o para eludir las zarpas de los sexa-

dores de pollos, un método frustrante que no relaciona el esfuerzo o aleteo con los metros recorridos». Planas recomienda a quienes usan la avícola imprecación para descalificar a sus enemigos que reflexionen, porque «en ese vuelo hay al menos la dignidad de quien no se resigna a volver sobre sus pasos inevitablemente».

El proceso ocurre de la manera siguiente, según Conger: a medida que la visión se encuentra cada vez menos sustentada por «evidencias fácticas» y resultados se convierte en una mera extensión de las necesidades impuestas por la personalidad del líder. La comunicación se vuelve cada vez menos auténtica. Esta incómoda situación hace que el líder carismático apele a técnicas exageradas para despertar un mayor compromiso y dependencia. Para ello puede echar mano de recursos como la distorsión de las eviden-

sobre la base de esto, el individuo en cuestión es tratado como líder».

Pero Weber también señala que el carisma sirve como vía de escape de la tensión sufrida por un grupo humano en situación de crisis. ¿Quiere decir esto que si dicho grupo se mantiene (o es mantenido) en crisis, siempre buscará como líderes a individuos con este perfil? Como consuelo para las víctimas actuales o potenciales, Conger señala que algunos líderes pueden mantenerse alerta ante sus potenciales debilidades (el engrimamiento, por ejemplo). Otros, en cambio, ven reforzado su estilo gracias a la adulación y la dependencia de sus seguidores.

En situaciones extremas, como dijo Baudrillard en *La transparencia del mal* (Barcelona, Anagrama, 1991), hay que apelar a soluciones extremas. Una de ellas pudo haber consistido en tomar refugio en el mito del eterno retor-

El carisma sirve como vía de escape de la tensión sufrida por un grupo humano en situación de crisis

cias y la descalificación del enemigo. Tal proceso es, a menudo, aceptado como necesario y legítimo por líderes que mantienen un aceptable grado de progreso hacia el logro de sus metas. Por ejemplo, señala Conger «es común que el líder carismático desprecie a los *outsiders* para así estrechar los lazos con los *insiders*. No es de extrañar, entonces, que este tipo de líderes se enorgullezca de sus métodos inusuales y poco ortodoxos».

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), mencionado en este libro en cinco ocasiones, definió el carisma de la siguiente manera: «... una cualidad de la personalidad que hace que un individuo determinado sea considerado distinto a las personas ordinarias, y sea tratado como si estuviese dotado con poderes o cualidades sobrenaturales o excepcionales. A tal persona se le atribuye un origen divino o ejemplar;

no, pero Milan Kundera dio cuenta de esta opción en la primera parte de *La insoportable levedad del ser* (México, Tusquets, 1985): «El mito del eterno retorno viene a decir, *per negationem*, que una vida que desaparece de una vez para siempre, que no retorna, es como una sombra, carece de peso, está muerta de antemano y, si ha sido horrorosa, bella, elevada, ese horror, esa elevación o esa belleza nada significan. No es necesario que la tengamos en cuenta, igual que una guerra entre dos Estados africanos en el siglo catorce que no cambió en nada la faz de la tierra, aunque en ella murieran, en medio de indecibles padecimientos, trescientos mil negros. ¿Cambia en algo la guerra entre dos Estados africanos si se repite incontables veces en un eterno retorno? Cambia: se convierte en un bloque que sobresale y perdura, y su estupidez será irreparable». ■



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.