

# LIDERAZGO

## PARA LA TURBULENCIA

Vladimir Petit Medina

Cuando en una sociedad prevalecen la incertidumbre y la turbulencia, cuando las necesidades son apremiantes y el tiempo es escaso, la gente tiende a buscar un liderazgo fuerte, vertical, con una visión clara. Diez líderes venezolanos coinciden en que esa es la situación de Venezuela: es necesario poner orden.

SI UNA SOCIEDAD vislumbra el devenir inmediato como lleno de incertidumbre, inestabilidad y cambio, tenderá a acoplarse con quien satisfaga la demanda de atributos específicos del liderazgo vertical; es decir, más liderazgo que gerencia. Si, por el contrario, prevé normalidad y estabilidad, el sistema buscará un liderazgo más horizontal, caracterizado por más gerencia que liderazgo, más participación y trabajo en equipo. El procedimiento para decidir el estilo de liderazgo necesario para un momento determinado consta de cuatro pasos:

1. Determinar si se percibe un futuro inmediato de crisis o normalidad.
2. Especificar la demanda esperada de funciones del liderazgo para el escenario definido en el paso 1.
3. Vislumbrar el estilo de liderazgo que se corresponda con la demanda esperada, de acuerdo con el paso 2.
4. Identificar quién o quiénes simbolizan esos requisitos.

Este procedimiento, que puede parecer de Perogrullo, permite vaticinar qué tipo de candidato puede ganar una elección, qué perfil de dirección le hace falta a una empresa o qué tipo de estilo puede ser más aceptable en un ciclo histórico particular.

### Liderazgo y comportamiento de los sistemas sociotécnicos

Es necesario aclarar algunos conceptos. Primero, el país y la empresa son vistos desde una perspectiva de sistemas, por ende: (a) mientras más desequilibrio se perciba o anticipe, más adaptación se requerirá; (b) todo cambio, en sí mismo, es un desequilibrio que introduce inestabilidad y, a la vez, produce resistencia; (c) la adaptación es una respuesta que exige flexibilidad ante el cambio para ir a su encuentro y sacarle provecho. Segundo, el trabajo técnico es típico de la gerencia y, a su vez, es puro ejercicio cotidiano de la autoridad. Por el contrario, el trabajo de adaptación es típico del ejercicio de liderazgo, porque requiere enfrentar un reto especial. La gerencia está vinculada con la autoridad y el liderazgo con la adaptación. Tercero, la autoridad se deriva de una posición desde la cual se puede ejercer el liderazgo e implica enormes responsabilidades como contrapartida de la generación de grandes expectativas. Es, además, una expresión de confianza de un colectivo, de un jefe o de un sistema, y debe ser devuelta en forma de servicio. Por último, lo que se espera del liderazgo desde posiciones de autoridad es, a su vez, la función del liderazgo.

Desde siempre las audiencias han esperado que quienes ejercen la autoridad en funciones de liderazgo les brinden (Heifetz, 1997):

1. Dirección (D): una visión clara de hacia dónde ir, claridad con respecto al propósito del sistema, la dinámica, los objetivos y la forma de abordarlos.
2. Protección (P): cobijo ante los enemigos comunes, sensación de solidaridad ante las amenazas, identificación de amenazas y respuestas. Es fundamental pues genera seguridad y ese valor, desde los primates hasta la cotidianidad humana, genera lealtad y confianza.
3. Orden (O): la sensación y el compromiso de que las conductas deben desplegarse conforme a las normas o, al menos, al sentido común. Ello permite orientar a las personas, establecer y mantener normas y controlar los conflictos.

Vladimir Petit Medina, director general del Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología (IUGT) Internacional, Panamá.

4. Diferencia simétrica (S): la gente espera que alguien o algo simbolice lo opuesto a lo existente (E), la garantía de pasar de una página a otra; o sea, lo simétrico con respecto a lo existente. Esta cuarta expectativa solo aparece cada cierto tiempo, cuando ocurre un episodio muy diferenciado en la trayectoria del sistema y este se encuentra en declive. Es posible que esta expectativa termine siendo crucial e incluso compense cierta deficiencia en el grado de satisfacción de las otras expectativas.

La ecuación  $D+P+O+(E \text{ o } S)$  recoge el cúmulo de expectativas que puede generar un potencial ejercicio de liderazgo desde posiciones de autoridad.

La tendencia mundial marcha hacia un liderazgo más horizontal en el campo privado y en los deportes, y acaso más rezagada en el mundo público en lo tocante a los estilos de ejecución. Se quiere uniformar el estilo de liderazgo moderno en sentido horizontal, sin importar las circunstancias que se viven. Tal tendencia ha sido muy influida por las elaboraciones de la teoría de la adaptación y por las referencias a los deportes realizados por equipos de alto rendimiento. De allí que se hable cada vez más de liderazgo distribuido o compartido, en el cual se distribuye la actividad entre los integrantes de forma secuencial o simultánea, se alterna y se centra más en los equipos. Usualmente, el liderazgo horizontal se asocia con optimismo y ausencia de una crisis mayor, muchos recursos a la vista, cobertura del día a día y capacidad para matar al mensajero de malas noticias.

Pero el estilo vertical no está en desuso ni es cosa del pasado. Lo cierto es que el liderazgo distribuido o compartido contrasta con la imagen de los líderes carismáticos; es decir, el liderazgo centrado en la persona y particularmente en el atributo del carisma: liderazgo vertical. De hecho, la verdadera contrapartida del liderazgo horizontal es un sistema de decisión cada vez menos democrático y lo que él genera.

El liderazgo carismático es el mismo heroico o caudillista, centrado en una persona o en un grupo selecto de personas que genera una cultura personalista. La expresión caudillo encaja en el campo privado porque ilustra el extremo de un estilo, es la punta que refleja un acentuado sistema autocrático de decisión... sin llegar a ser, necesariamente, dictadura o tiranía. Han existido muchos caudillos —políticos y capitanes de empresa o emprendedores— en el mundo privado. ¿Qué justifica la existencia de un caudillo? Básicamente, el hecho de que el grupo no es capaz de garantizar lo que el caudillo puede simbolizar. En lo más profundo subyace cierta inhabilidad para exigir otra conducta, pesimismo, impotencia o incapacidad frente a una

crisis que se visualiza importante; es decir, una visión negativa del entorno o de las potencialidades del sistema en contraste con urgentes necesidades.

¿Cuál estilo es, entonces, más eficiente? Eso depende de las circunstancias. Lewin, Lippitt y White encontraron, a finales de los años treinta del siglo pasado, que los grupos encabezados por líderes autoritarios eran usualmente más eficientes a corto plazo y que los líderes democráticos podían eventualmente alcanzar esa eficiencia, pero los grupos con líderes autoritarios experimentaban más hostilidad y agresión que los grupos con otros estilos de liderazgo. Desde hace mucho tiempo se habla de un continuo de comportamientos porque un sistema puede, de manera secuencial y planificada, exigir un estilo e inmediatamente otro, o mantenerse un buen tiempo en un punto medio. Existe la posibilidad de que ambos tipos de liderazgo se alternen o sean igualmente eficientes. En estos días se apunta al énfasis como diferenciador. La utilización de un estilo depende de lo que la persona es y piensa en un momento determinado, de lo que el sistema es, tolera y acepta en una circunstancia específica. Ambos estilos son compaginables, hasta un punto tal que hoy es difícil entenderlos como absolutamente diferenciados.

¿Todo liderazgo vertical es perjudicial? No. Lo perjudicial es el exceso en el cual clásicamente se incurre, al igual que es negativo el exceso en el cual se puede incurrir en el liderazgo horizontal: el inmovilismo asambleario. Pero, ciertamente, el liderazgo horizontal es una tendencia más acorde a los nuevos tiempos.

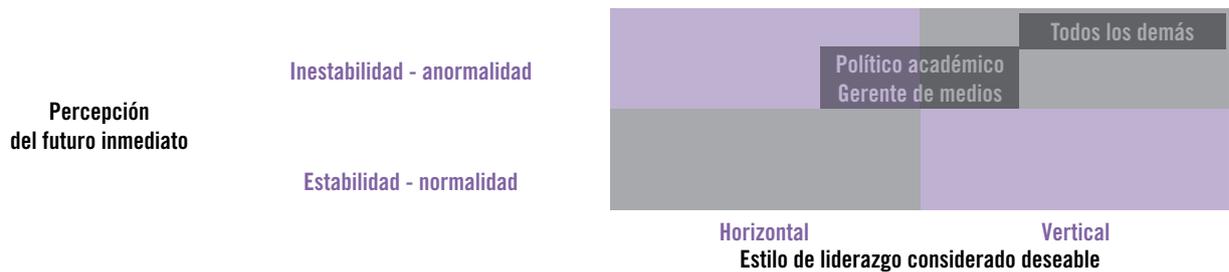
### Una regla de oro

Todo indica que, en la medida en que las resistencias sean fuertes, las necesidades mayores, el entorno más inescrutable, las potencialidades más comprometidas y menor el tiempo disponible (es decir, un escenario pesimista), se tenderá a buscar un liderazgo carismático, heroico o vertical, al menos en primera instancia. Se espera esencialmente liderazgo, trabajo adaptivo, creatividad y, según la intensidad de los factores, hasta un caudillo. Si, por el contrario, las resistencias son tolerables, las necesidades menores (o importantes pero manejables), el entorno difícil pero es posible planificar, las potencialidades buenas (o de fácil adecuación) y el tiempo suficiente (es decir, un escenario de normalidad y hasta de cierto optimismo), se impondrá la búsqueda del liderazgo horizontal, al menos en primera instancia. Usualmente se dibujará el perfil de una gerencia con

### Modelo de análisis

<b>Caudillismo</b>	▲		■		<b>Inmovilismo asambleario</b>
	Liderazgo vertical		Liderazgo horizontal		
	←—————→				
Expectativas	<b>D + P + O + (E o S)</b>				Expectativas
	Dirección	Protección	Orden	Simétrico	
Proceso de decisión	Carácter, firmeza, liderazgo		Consulta, democracia, gerencia		Proceso de decisión
Resistencias	Más intensas		Menos intensas		Resistencias
Necesidades	Mayores		Menores		Necesidades
Entorno	Inescrutable		Previsible		Entorno
Potencialidades del sistema	Insuficientes		Adecuadas		Potencialidades del sistema
Tiempo disponible	Menor		Mayor		Tiempo disponible
	▲		▲		
Lo que se espera	Inestabilidad		Normalidad		Lo que se espera

## Percepción del futuro inmediato y estilo de liderazgo deseable de diez líderes venezolanos



capacidad para liderar; pero, básicamente, gerencia, trabajo técnico, autoridad normal.

En medio de estos extremos está una gran zona de grises, llena de múltiples posibles combinaciones. Nada obsta para que se realice un excelente trabajo adaptativo o técnico, con un estilo autocrático o un estilo democrático. De igual manera, nada obsta para que un desastre de ejecución provenga de un proceso de decisión autocrático o autoritario. Pero, en los extremos caudillista o asambleario, no parece probable, o luce al menos cuesta arriba, un buen desempeño en el trabajo de adaptación. En todo caso, cualquiera que sea el tipo de liderazgo, siempre deberá satisfacer, como requisito *sine qua non*, las expectativas identificadas como D+P+O y excepcionalmente S; aunque con más intensidad en el caso del liderazgo vertical que en el del horizontal. Hay dos extremos, pero entre ambos caben muchas posibilidades de ejercer correcta y eficientemente el liderazgo.

### De la teoría a la práctica: opiniones de líderes venezolanos

Para poner a prueba estas hipótesis se llevaron a cabo entrevistas con diez líderes venezolanos de diferente proveniencia: cinco empresarios (uno de ellos con experiencia pública), tres políticos activos (uno de ellos con orientación académica), un veterano dirigente sindical y un exitoso gerente de medios. La muestra fue seleccionada de acuerdo con los siguientes criterios: (1) personas con reconocida experiencia gerencial y liderazgo del más alto nivel; (2) pertenecientes a los campos público y privado; (3) con experiencia en tiempos difíciles (coyunturas caracterizadas por la incertidumbre); (4) con responsabilidad relevante para mucha gente, en un momento cercano o actual. Los nombres de los entrevistados se omiten para resguardar la debida confidencialidad. Los entrevistados fueron ubicados en una matriz, de acuerdo con su percepción del futuro y el estilo de liderazgo que consideraban deseable.

Los entrevistados identificaron dos debates que llaman poderosamente la atención. Por un lado, el contraste entre un planteamiento claro como visión y otro que quizá sea apenas una inquietud, una buena pregunta o simplemente un eslogan. Esto motiva especiales reflexiones. ¿Es concebible un ejercicio de liderazgo vertical sin respuestas concretas y sin una visión clara? ¿Es posible un ejercicio de liderazgo horizontal animado por una visión claramente delimitada y formulada detalladamente? Lo segundo es perfectamente posible. Lo primero no pareciera lógico, a menos que se encuentre muy cerca del exacto medio en el modelo de análisis propuesto. El liderazgo vertical genera, en su extremo, la sensación de que se tienen todas las respuestas (un mesías, un caudillo, una especie de padre). Mientras que, en su extremo, el liderazgo horizontal genera la idea de que todo debe ser objeto de debate, consulta, acuerdo... asamblea.

Otra interrogante se refiere a si la visión puede ser explícita o tácita. Después de analizar más de cincuenta discursos de la primera campaña presidencial de Álvaro Uribe Vélez, se encontró que nunca mencionó la palabra «guerra». Su única

visión explícita era la política de seguridad democrática. ¿Entonces la dirección hacia el enfrentamiento armado en gran escala y definitivo fue tácitamente entendida por los colombianos? Interesante.

El otro debate gira en torno a la brecha entre la realidad y los valores, entre lo que la gente desea y lo que responsablemente se debe hacer. Nuevamente se apunta a una diferencia entre gerencia y liderazgo. El cierre de la brecha entre la realidad y los valores constantemente retados por ella es una parte del ejercicio del liderazgo y no una tarea propia de la autoridad en ejercicio de la gerencia. Es parte de un ejercicio de adaptación y aprendizaje colectivo, que necesita una dirección persuasiva capaz de encauzar debidamente el sistema. Eso usualmente conduce a un rigor específico y un estado de fricción e inestabilidad, que se ubica en el mundo de las pérdidas potenciales y, por lo tanto, en el ámbito de las resistencias al cambio. Por ejemplo, Churchill advirtió hasta la saciedad qué camino tomar frente a los nazis, pero no fue escuchado hasta que los ánimos expansionistas de los alemanes fueron inocultables. Su insistencia despertó más bien animadversión, pues rompía la tranquilidad de una época en la cual se podía establecer, al menos en hipótesis, una provechosa relación comercial con el Tercer Reich (Roberts, 2003).

Las opiniones recogidas señalan cierto carácter reactivo del valor dirección: la intensidad de su exigencia depende de la percepción de la realidad o del futuro inmediato, de una anticipación. Esa intensidad de reclamo o de reacción esperada aumenta las diferencias entre gerencia (menor intensidad y más normalidad) y liderazgo (mayor adaptación, más cambio). Esto queda claramente expuesto cuando se identifica crisis con visión y rutina con planificación.

Cuando la necesidad de protección asume múltiples formas y la expectativa de contar con ella atañe a numerosos protagonistas es porque reina el miedo en el sistema. La angustia se mide por un dato: ante la referencia genérica al valor protección cada entrevistado la llevó a arenas distintas, pero igualmente significativas. Las entrevistas señalaron una cierta responsabilidad subsidiaria en cabeza de las organizaciones, ante la falla constante del Estado. Es decir, como el Estado no brinda el valor es más lógico esperar que alguien lo encarne: una persona natural aun con una persona jurídica de intermedio. Por eso se pudo percibir en la muestra, especialmente entre quienes anticipan tiempos borrascosos, la búsqueda de una figura que genere esa sensación de cobijo anhelada: un hombre fuerte, con carácter y respuestas... un papá.

Según los entrevistados existe la necesidad de poner orden; aunque muchos dentro del sistema no quieran, porque no están conscientes de su verdadera urgencia o porque temen perder lo que han conseguido en medio del desorden. Se reconoce una tendencia a seguir el deterioro de este valor y, por ello, el correspondiente deseo de brindar e imponer orden debe aumentar.

La gente ligada al sector público tiene una visión menos negativa del asunto: el orden se requiere y se desea. Los relacionados con el factor empresa-trabajo creen que se necesita pero los

trabajadores, en específico, no lo quieren. Lo curioso es que la totalidad de los entrevistados advierte que, cuando la falta de orden llegue al máximo, nadie será ajeno a la necesidad de restituirlo.

La pregunta acerca de la diferencia simétrica (S) con respecto a lo existente generó unas pistas ciertamente polémicas: todavía no se aprecia la intensidad típica del final de los episodios históricos, sino que aún le falta tiempo para convertirse también en un factor de carácter reactivo. Es decir, aún no queda clara la búsqueda de una simbología contraria a la actual, por parte de las mayorías. El simétrico trata de símbolos, estilos y ajuste con temas fundamentales de la vida pública o privada y debe aflorar claramente. Por ejemplo, en 1997 nadie podía dudar que Chávez fuera lo contrario a la situación de entonces o que Evo lo fuera en la Bolivia gobernada por Mesa.

Cuando no hay mucha intensidad en el reclamo del simétrico es porque la muestra está integrada por personas que aún no perciben su necesidad, no obstante la percepción de la mayoría, o porque el episodio histórico no está en su final, la tesis preponderante aún no está agotada y por ello aún quedan pendientes las condiciones de su desenlace. Dos ejemplos vienen al caso (1) cuando Samper llegó al final de su mandato, los colombianos aún no habían agotado el bipartidismo tradicional y escogieron a Pastrana antes de dar paso a Uribe (Uribe fue el simétrico de lo existente entonces); y (2) antes de que Steve Jobs superara el ciclo de decadencia de Apple, primero el sistema agotó su trayectoria con Sculley, después con Spindler y Amelio... hasta el regreso de Jobs, quien personificó lo verdaderamente contrario a estos señores.

Mientras que en el mundo se reivindica el trabajo de equipo, parte importante de los entrevistados anda en busca de un hombre fuerte, con un estilo no muy diferente del vigente, aunque con distinta orientación política. Pareciera que no está clara la necesidad de un simétrico, al menos al día de hoy, ya que solo una parte de la muestra así lo manifestó. Sin embargo, nada obsta para que se produzca pronto un cambio de percepción, máxime cuando pudiesen mediar factores ajenos al debate electoral.

El estilo de Chávez, vislumbrado unánimemente por los entrevistados como caudillista, pareciera haber anidado en toda una clase de empresarios nuevos, surgidos en ocasión de su mandato, y al menos tocado a cierta parte del empresariado ya constituido. Este último puede considerar el estilo chavista como un mecanismo de supervivencia. De paso, ese estilo puede haber sido replicado hasta en la gerencia pública en manos de la oposición. Una pista sobre la influencia del estilo de hacer las cosas de Chávez es que cada entrevistado tomó la pregunta genérica sobre este tema y la refirió a su campo, fuera público o privado. Eso, de inicio, era impensable que sucediera en cualquiera de los gobiernos anteriores. Por ejemplo, era inconcebible imaginar a un empresario venezolano reflexionando acerca de la influencia que había tenido Lusinchi sobre su estilo de manejar sus negocios.

Parte importante de la muestra reconoció que el estilo de Chávez no era malo sino su posición política, dejando entrever que la simbología vigente es aún la tesis imperante. Esto indica que en Venezuela se ha ido en contravía, en términos generales, y es lógico prever que, cuando surja su necesidad general, el simétrico será referido a muchos campos de la vida nacional por igual.

¿Es posible pensar en una «caudilla» para el gobierno y la empresa actual en Venezuela? Las grandes coyunturas de la historia pública y privada han mostrado cierta displicencia injustificada por el liderazgo del sexo femenino o por el de los muy jóvenes en términos relativos. ¿Seguirá siendo así? ¿Ha llegado la hora de olvidar este tema oculto? La pregunta es si

la gente percibe una gran coyuntura o no, pues es posible que un candidato, advertido de su perfil incompleto, apueste por aparentar que no hay crisis para no ser afectado o, por el contrario, otro candidato la provoque para hacer que su perfil de liderazgo, también incompleto, tenga demanda.

La percepción de inestabilidad y desequilibrio fue identificada con el eje definido por poca disponibilidad de tiempo para reaccionar o cierta urgencia, insuficientes potencialidades del sistema para enfrentar las dificultades, un entorno complicado y cambiante, necesidades superiores a la capacidad normal de respuesta del sistema, grandes resistencias a los cambios y menos participación en el proceso de decisión (la regla de oro en movimiento); en otras palabras, fricción sistémica y escenario pesimista. Todos los entrevistados, directa o indirectamente, refirieron que las exigencias de funciones del liderazgo dependerán de cómo finalice el actual episodio del país, lo cual, a su vez, se relaciona con la visión de un futuro inmediato lleno de dificultades.

La intensidad de las expectativas sobre el liderazgo se traduce en un estilo determinado que es su correlativo en el cuadrante correcto o en insatisfacción de quienes lo exigen en caso de tratarse del cuadrante incorrecto. La causa de esta insatisfacción, por lo visto, asume formas que son llamadas fallas de liderazgo por súper-gerencia (en vez de liderar, enfatizar el trabajo técnico ante exigencias adaptivas) o súper-liderazgo (liderar cuando lo que se necesita es gerenciar). Esto se corresponde con una consecuencia lógica del pensamiento sistémico: los sistemas esperan que se restaure el equilibrio y, en caso de gran estrés, pueden incluso conceder la posibilidad de conferir poderes extraordinarios a una figura y, por lo tanto, rebajar los márgenes de libertades ciudadanas. Refiere Heifetz (1997: 65) que «en un estudio histórico de 35 dictadores resultó que todos ellos habían surgido en tiempos de gran crisis».

Ocho de los diez entrevistados identificaron la exigencia de liderazgo vertical con la idea de que la normalización de la situación y un nuevo entorno harían posible el tránsito hacia el cuadrante de la gerencia. Algo así como despegar el avión con un piloto al mando y, tras la previsión de un vuelo tranquilo, entender la necesidad de gerenciar el vuelo (piloto automático, copiloto, etc.), como fue sugerido por un joven capitán y dueño de empresas. El liderazgo horizontal se identificó más con expectativas de tranquilidad; por ende, la autoridad y los perfiles tranquilos serían suficientes.

### Percepción del futuro, estilo de liderazgo e intensidad de expectativas



Ahora, amigo lector, a sabiendas de esto, imagine el futuro inmediato y vea qué estilo se corresponde con su idea del tiempo por venir. Luego échele un vistazo al panorama político y empresarial actual. ¿Qué concluye? ¿Cómo ve las elecciones? ¿Cómo ve la dirección de su empresa? ■

### REFERENCIAS

- Heifetz, R.A. (1997): *Liderazgo sin respuestas fáciles*. México: Paidós.
- Roberts, A. (2003): *Hitler and Churchill: secrets of leadership*. Londres: Weidenfeld & Nicolson.