

Yo, el líder. ¿Nosotros, sus servidores?

Estas reflexiones, escritas hace varios años, sirven de espejo frente al que colocar a los dirigentes políticos de Nicaragua y de nuestro continente. Sus personalidades, los círculos de servidores que los rodean, sus limitaciones al decidir... ¿No resulta fácil identificar de quiénes se habla en este texto?

Carlos Matus

El líder está enjaulado, aislado, prisionero de la corte complaciente que controla los accesos a su importante persona. Pero su jaula es de cristal, transparente y bien iluminada. Es un hombre sin vida privada, siempre en la vitrina de la opinión pública. El palacio de gobierno es una jaula cómoda y dorada, tan amplia como un país, pero tensa, vulnerable y acosada. En ella, la vida del líder se asemeja a una actuación teatral agotadora y persistente.

EL LÍDER: UN PERMANENTE ACTOR EN SU JAULA DE CRISTAL

El líder está obligado a representar un papel que no tiene horario. Esta tensión sería mortal para él si no pudiera refugiarse esporádicamente en la intimidad de su camarín. Allí está su círculo de amistades que le ofrece soporte emocional y privacidad. De manera que el dirigente alterna su trabajo agobiante entre la salida a escena, cegado por las luces que iluminan el teatro de su representación política, y el refugio que le depara la intimidad de su círculo de protegidos en la media luz tenue de un rincón de la jaula de cristal. Allí descansa, se retira de la escena y deja de actuar. Pero él no puede elegir la duración y la oportunidad de cada salida a escena ni el tiempo de cada momento de refugio. El líder tiene sólo un control débil de su tiempo y de su atención. Es un hombre acosado por las presiones y las urgencias.

Antes de hablar de la necesidad de soporte tecnopolítico que tiene el líder, es importante comprender que él, como ser humano, se refugia con fuerza en ese círculo íntimo que lo protege del público, y que está sujeto, en primera y más fuerte instancia, a las opiniones que allí se gestan. La asesoría tecnopolítica que le pudiera ofrecer soporte cognitivo a su conducción es muy importante, pero representa el cálculo frío que debe competir con el soporte emocional cálido que le ofrece su corte. Cuando estos soportes son contradictorios, tiene que elegir entre ellos. Es una decisión difícil. En el líder común tiende a triunfar el soporte cálido de la corte, en el estadista triunfa con mayor frecuencia el cálculo frío de su asesoría tecnopolítica. Cuando se trata del líder solitario, huraño y obsesivo, sin corte y sin asesores, de todas maneras esta lucha de criterios se produce al interior de sus pensamientos, como una oposición entre la pasión y la razón.

CAPACIDAD DE GOBIERNO, PROYECTO DE GOBIERNO Y GOBERNABILIDAD

Los líderes se forman en la lucha práctica y adquieren las características propias del proceso y la cultura política del espacio social en el cual operan. Son luchadores que sienten desde jóvenes la ambición de ser conductores y eligen ser políticos, pero su vida política se desarrolla en circunstancias, oportunidades y posibilidades que no está en sus manos elegir.

Estas circunstancias juegan a veces un papel decisivo en la selección de los líderes. Encumbran a algunos en forma inesperada y decretan la espera indefinida de otros que se sentían llamados al poder. Y aquí la historia muestra sus sorpresas: crea héroes de la nada o sepulta prestigios bien anunciados. Como son la lucha política y sus circunstancias las que forman, principalmente, el carácter del conductor, éste, con sus atributos y deficiencias, no encaja necesariamente en la medida de los problemas de gobierno que debe enfrentar. La selección de los líderes se produce en el juego de la lucha por el poder, mientras que su evaluación definitiva se realiza en el juego del ejercicio del poder. Por eso

es común encontrar en las democracias un liderazgo competente para ganar elecciones, pero una cierta incompetencia para gobernar.

La competencia, experticia o capacidad de gobierno de los líderes y la influencia que ella tiene en el desempeño de un gobierno determinado resultan fundamentales. Aislar el impacto de la capacidad de gobierno en el desempeño de un equipo gobernante es algo imposible, pues la eficacia de la acción en una situación concreta depende probablemente con más fuerza de otras dos variables: la envergadura y contenido del proyecto de gobierno y la gobernabilidad que el sistema social presenta y genera ante el intento de realizar el proyecto de gobierno.

En ese intento de cambio, el equipo de gobierno está condicionado por sus habilidades y capacidades, las que serán desafiadas en medida proporcional a la ambición del proyecto de gobierno y a la dificultad de cambio que expresa la gobernabilidad del sistema. Por su parte, la gobernabilidad del sistema no es ajena a la capacidad de gobierno ni a la profundidad de los cambios que intenta el proyecto de gobierno. Las relaciones de fuerzas políticas y económicas, internas y externas, que se gestan en torno al equipo de gobierno y su proyecto, explican el balance de gobernabilidad.

Se trata de un sistema triangular donde la capacidad de gobierno, el proyecto de gobierno y la gobernabilidad, se influyen mutuamente. El desempeño de un equipo de gobierno depende de estas tres variables y la capacidad de gobierno es sólo una de ellas.

LAS REGLAS DEL JUEGO POLÍTICO

La capacidad de gobierno es un tipo muy especial de capital intelectual que no guarda una relación mecánica con el nivel cultural de un país, la calidad de sus universidades y profesionales o la inteligencia media de su población. En América Latina es común observar casos de países con buen nivel cultural, con buenas universidades y buenos profesionales y con un pueblo inteligente y educado, que tienen baja capacidad de gobierno.

Las reglas del juego político-institucional definen el espacio de variedad en que los dirigentes pueden desarrollar sus capacidades, acumular experticia y construir una determinada capacidad de gobierno como necesaria o superflua en la práctica política. Esas reglas pueden premiar o castigar la improvisación, el inmediateísmo, el clientelismo, el engaño, la corrupción, la ineficacia para enfrentar los grandes problemas, la falta de creatividad y la irresponsabilidad ante el pueblo mandante. Pueden poner también más énfasis en la experticia electoral que en la de gobierno, en el desempeño personal más que en la eficacia social, y en la respuesta del momento y de la coyuntura más que en el gran proyecto social.

CAPACIDAD DE ELEGIR GOBERNANTES PERO NO DE EVALUARLOS Y DE PARTICIPAR

La capacidad de gobierno se desarrolla sólo si es necesaria y funcional a las reglas del juego político. En América Latina, detrás de la baja capacidad de gobierno está la crisis del estilo de hacer política, que le entrega al ciudadano la capacidad de elegir a sus gobernantes, pero le niega la capacidad de evaluarlos periódicamente y de participar en la gestión de gobierno. Ese estilo de hacer política se nutre de varios antecedentes históricos y se manifiesta en las características del liderazgo.

Este liderazgo reproduce las reglas del juego político y frena las posibilidades de elevar la capacidad de gobierno. La crisis se agudiza en la medida en que los grandes problemas se agravan y el acto de gobernar se disocia de los esfuerzos por enfrentarlos. Pareciera que los grandes problemas son considerados inevitables, es decir parte del paisaje. La población no se resigna ante la incapacidad de sus gobiernos y expresa su repudio buscando nuevos liderazgos personales y desvalorizando los partidos políticos. La población no puede diferenciar entre la gobernabilidad y la capacidad de gobierno y por consiguiente, repudia crecientemente los liderazgos políticos tradicionales. La democracia

no tiene la protección de la eficacia y su futuro está en peligro. ¿Qué pasa con nuestros líderes? ¿Por qué no interpretan correctamente el mensaje?

SOBRECARGADOS DE TRABAJO Y FUERTEMENTE TENSIONADOS

Conviene distinguir entre las características personales de los líderes y las características institucionales de las posiciones de liderazgo, así como entre la capacidad personal e institucional del gobierno.

Las posiciones de liderazgo condicionan la práctica y la personalidad de los líderes, exigen asumir una representación y entrar en la jaula de cristal, y con independencia de la personalidad de los líderes, generan procesos prácticos bastante comunes que terminan por afectar la formación misma del carácter del dirigente. Las posiciones de liderazgo tienen varias características comunes:

Sobrecarga cuantitativa de trabajo. Son muchas las actividades rutinarias, rituales e intermedias que toman gran parte del tiempo y la energía de los líderes. Sus agendas están siempre sobresaturadas. Sin considerar las actividades simbólicas, en la alta dirección central de un gobierno latinoamericano se toma un promedio de tres mil decisiones mensuales, distribuidas así: decisiones muy importantes (5), decisiones importantes (45), decisiones significativas (300), decisiones rutinarias (2,650). Pero todas estas decisiones compiten, casi con igual peso, por el tiempo del dirigente.

En esta sobrecarga de trabajo influye una característica esencial del proceso político: el liderazgo es transitorio y está siempre en peligro de reemplazo. Por ello, el líder debe invertir parte significativa de su tiempo en actividades destinadas a mantener su posición de liderazgo. Cuando se entra al alto gobierno, la lucha política no cesa. Por el contrario, se elevan sus exigencias. Así, el líder debe enfrentar muchos problemas intermedios que la población no siente ni valora. Sin embargo, para el dirigente la acción eficaz sobre los problemas intermedios es una inversión indispensable para renovar constantemente su liderazgo amenazado.

Sobrecarga cualitativa de trabajo. Deriva de complejos problemas no bien estructurados o cuasi estructurados que debe enfrentar, siempre nuevos, sin soporte apropiado de conocimientos, con presión de tiempo y en condiciones de tensión situacional. El líder debe decidir sobre muchas cosas que no conoce. En los sistemas altamente centralizados esto resulta aún mucho más agobiante.

Sometimiento a fuerte tensión situacional. La repetitividad de condiciones de angustia, de responsabilidad y tensión crea peligrosas posibilidades de error en el manejo de decisiones en situaciones de crisis, donde inevitablemente se deben tomar decisiones en el momento, bajo extremas condiciones de tensión, desequilibrio emocional, peligro, zozobra y, a veces, pérdida del control del tiempo. El dirigente está expuesto a caer en decisiones de pánico: "huir hacia delante" -un tipo de extremismo peligroso-, retroceder en caos, abandonar innecesariamente los objetivos, subutilizar el poder acumulado, abandonarse a las circunstancias, caotizar las trayectorias de las acciones, refugiarse en la pasividad a la espera de que los problemas se resuelvan solos, etc.

Limitaciones a la vida normal. La protección cortesana y el ejercicio del poder de pasillo hacen que el líder esté sujeto a una constante presión de los otros por tener acceso a él. La protección cortesana es una respuesta a las presiones por el acceso, pero esa protección, si bien aparece como un control de puertas, en el fondo opera como un control de su mente. Por esta vía el líder pierde parte de su capacidad de vivencia y percepción directa de la realidad, limitación que es defectuosamente compensada por informes y apreciaciones de su círculo más íntimo. Así, la protección cortesana distorsiona la apreciación situacional del líder y condiciona la enumeración de las posibles opciones de acción frente a ella.

Tendencia al mal uso del tiempo y de la atención. Se refuerza el problema anterior, porque el líder siente que la formalidad de la planificación de su tiempo en una agenda lo aprisiona y reduce su tiempo de libertad. La agenda formal contiene pocas importancias y muchas urgencias. En la agenda real, esta relación es aún peor.

MANIPULADO Y LIMITADO, PRISIONERO DE POMPAS Y RITUALES

Refuerzo de los defectos y errores. Los allegados, los aduladores, la necesidad de un círculo íntimo, el respeto y el miedo al dirigente, la devoción leal pero enfermiza, la competencia por servirlo, la pugna por acceder a él llamando su atención, el oportunismo cortesano, etc. son algunas de las causas de un proceso donde se refuerzan los defectos y errores. En lugar de desarrollar su capacidad de corregirlos oportunamente, el tiempo intensifica la incapacidad de corregirse de un dirigente, rodeado de halagos y protegido por el filtro que le cierra el paso a las críticas supuestamente interesadas de los opositores. Hay que evitarle al presidente los disgustos. Los bufones de la corte son necesarios y bienvenidos. Los críticos sinceros duran poco tiempo al lado del líder. Esto lo aleja de la realidad y su visión se distorsiona en la misma medida en que se agranda su propia autoestima. Los líderes tienden a ser vanidosos y soberbios y necesitan el refuerzo del halago.

Esta característica de las posiciones de liderazgo es muy curiosa, pues los líderes políticos son víctimas conscientes de ella y no pueden alegar ignorancia. Uno de los Papas más corruptos de la época negra de la Iglesia Católica, Alejandro VI, un Borgia del siglo XV, dice en un Concilio: El más atroz de los peligros para cualquier Papa está en el hecho de que, cercado como vive de lisonjeadores, jamás escucha verdades sobre su persona y acaba por no querer escucharlas. Y Alejandro VI se caracterizó justamente por su depravación, venalidad y sordera ante cualquier asomo de crítica. Si aceptamos esta cita y muchas otras que nos ofrece la historia, debemos concluir que la ceguera del poder, como forma particular y aguda de la ceguera situacional, es inevitable aún para los líderes más inteligentes.

Manipulación hacia opciones restringidas. Los líderes están generalmente limitados al conocimiento de muy pocas opciones, y éstas están muchas veces encajonadas en el espacio de la continuidad de lo mismo. Bárbara Tuchman, en el excelente libro *A marcha da Insensatez* (1984), refiriéndose a muchas experiencias históricas de gobierno, que cubren desde la operación Caballo de Troya hasta la guerra de Vietnam, dice: La insensatez presente en estos ejemplos pertenece a la categoría de autoaprisionamiento del raciocinio: no disponemos de otra alternativa. En la historia política latinoamericana éste es un argumento constante en defensa de un plan ineficaz o ineficiente: es la única alternativa posible.

Prisioneros de pompas y rituales. Terminan por envolverlos y crearles un entorno de comodidad complaciente y gratificante, que hiperrefuerza su ego y multiplica la distorsión de sus visiones. La jaula de cristal es cómoda y agradable, pero de afuera hacia adentro no se ve la misma realidad que de adentro hacia fuera. El cristal de la jaula no sólo deforma las imágenes sobre la realidad, sino los valores con que el líder la observa. La ética del poder es distinta de la ética de la oposición o de la ética del hombre común.

Hipertrofia de su seguridad y confianza en su experiencia. Estas características lo llevan a reforzar su pragmatismo y a desvalorizar la asesoría profesional. El cargo de importancia conduce a la hipervaloración de la experiencia, dissociada del capital intelectual con que se acumula. Pero la importancia del cargo no compensa la importancia de la diferencia de capital intelectual con que se ejerce. Es común que el líder sufra del síndrome del vencedor, que crea confianza, a veces sin base, en la superioridad de sus capacidades.

LIMITACIONES EN LA PERSONALIDAD Y LIMITACIONES DE TIEMPO

Limitada capacidad para discernir. Discernir con profundidad las cualidades y deficiencias de los equipos técnicos en los cuales debe confiar es una tarea ante la cuál el líder se ve limitado. Sólo puede calificar a sus colaboradores técnicos por referencias indirectas y visiones públicas de prestigio. Tiene una propensión a privilegiar la lealtad por sobre la capacidad, que se combina con una inclinación a la relación paciente-médico, que lo mueve a entregar su confianza a otros en el ámbito de los problemas que no conoce. En América Latina, la relación del líder con los técnicos tiende a ser una relación de fe y credibilidad, en vez de ser una interacción sinérgica de experiencias y conocimientos entre la política y la técnica.

Limitación de tiempo para mostrar efectividad. El líder vive períodos de gobierno demasiado cortos para problemas demasiado largos y períodos demasiados cortos de capacidades. La posición del gobernante es transitoria en las democracias y se ejerce en períodos demasiado breves, si de lo que se trata es de darle continuidad a un buen gobierno. Y a veces, en los malos gobiernos ocurre todo lo contrario y la población quisiera que se fuera cuanto antes. En el primer caso, se perjudica la eficacia del proceso de decisiones, pues se desanima al gobernante para emprender los grandes proyectos de larga maduración con los que se enfrentan los grandes problemas, y se limita su capacidad de hacer un aprendizaje eficaz en el gobierno. En el segundo caso, se hace más lenta la capacidad de corrección, pues se debe esperar hasta el inicio de un nuevo gobierno para redefinir los planes.

Aquí debe destacarse también que el valor del tiempo en las posiciones de liderazgo es distinto al principio y al final del período de gobierno. Una semana en el primer mes de gobierno vale por varios meses en el período de término. Por ello, el desperdicio de los seis primeros meses de gobierno puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Infelizmente, los conductores tienden a pensar en serio en sus planes de gobierno sólo cuando han superado las dificultades de la campaña electoral. Es como si no pudieran pensar, al mismo tiempo, en la estrategia electoral y en la estrategia de gobierno. Esta dificultad para combinar ambas estrategias en el momento electoral responde a un estilo viejo de hacer política, muy arraigado en América Latina, donde el momento electoral se disocia casi completamente del momento de gobierno, en una suerte de simulación teatral del momento electoral que linda con el cinismo político.

LA INFORMACIÓN, EL EQUIPO Y LA TENTACIÓN DE LA CORRUPCIÓN

El peso de la responsabilidad y la amortiguación de la información. Estas dos realidades producen en el líder el miedo a innovar. Así se refuerza la tendencia a buscar refugio en la corriente de opinión dominante. El promedio del consenso se convierte en la regla más segura de conducta para minimizar los flancos de ataque, pero al mismo tiempo es la medida de la mediocridad. La creatividad y la innovación aparecen como una posibilidad de ridículo social o a lo menos, como un riesgo innecesario de experimentación que puede ser muy costoso. La indecisión crece en proporción a la importancia de las decisiones y el valor de los problemas. Por consiguiente, el miedo a innovar conduce a ignorar los grandes problemas y a transformarlos en parte del paisaje social. Por ello, desgraciadamente, las posiciones de liderazgo, salvo excepciones notables, tienden a convertirse en posiciones de administración continuista.

Dificultad para trabajar en equipo. Si se trata de grupos superiores a siete u ocho personas que tienen distinto vocabulario, y de personalidades muy diversas que responden a una variedad de intereses y poseen una formación intelectual o profesional que genera visiones encontradas, es muy difícil e incómodo trabajar en equipo.

Sobre este punto es ilustrativo el análisis de Stephen Wayne (The United States and Advising the Rulers), cuando señala que desde Franklin Roosevelt, los presidentes de Estados Unidos prefieren tratar con los miembros de su gabinete en forma individual. La dificultad para trabajar en equipo al parecer sobrepasó la reconocida fuerza de voluntad del presidente Jimmy Carter, quien, según este estudio, mostró este récord: reuniones de

gabinete en el primer año: una cada semana; en el segundo año: semana de por medio; en el tercer año: una al mes; en el cuarto año: sólo ocasionalmente.

En el caso latinoamericano se respeta, en general, la formalidad de las sesiones de gabinete, pero los problemas realmente importantes se tratan en pequeños grupos, más homogéneos, fuera del Consejo de Ministros. Es otra forma de eludir el trabajo en equipo.

La tentación de la corrupción. La posición de liderazgo crea la posibilidad de abusar del poder y de utilizar la posición pública en beneficio personal. Cuando el sistema social relega los valores éticos y sufre un vacío ideológico, el hombre, sin la guía de objetivos superiores, busca satisfacer individualmente sus necesidades más primarias. Las altas posiciones de liderazgo están sometidas al control y a veces al miedo de la sanción social y ello frena el abuso. Pero esa posición también crea el acceso a una gran variedad de valiosos recursos públicos y magnifica la tentación del enriquecimiento económico, del despotismo político y de la arbitrariedad social. Si el control social es laxo y a veces cómplice, el dirigente tiende a ser vencido por la tentación del beneficio personal, especialmente si su capital intelectual es pobre. Los criterios de beneficio personal pueden llegar a dominar a los criterios nacionales o sociales. El dirigente vive entre la tentación y el deber.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES: EL LÍDER TRANSFORMADOR

Antes de sufrir en su personalidad el impacto del ejercicio superior del poder, los líderes, aún en su etapa de aspirantes, tienen características poco comunes. La palabra líder esconde, sin embargo, personalidades muy distintas y complejas. El liderazgo de Napoleón es muy distinto del de Adenauer y el de Atila muy distinto del de Gandhi. En estas diferencias no sólo influyen las circunstancias, las culturas y la época, sino elementos complejos de la formación misma de la personalidad. En América Latina, el estilo de gobierno de Fidel Castro tiene poco en común con el que tuvo Daniel Ortega, y éste muestra enormes diferencias con el que tuvieron Alfonsín en Argentina o Sarney en Brasil. Hay líderes que no parecen líderes y otros que sobreactúan de forma avasallante.

La tarea de caracterizar la personalidad de los líderes no puede escapar a las caricaturas, pero tampoco se puede eludir al abordar estos temas. Conscientes de la caricaturización, usaremos una tipología pura que admite una gran variedad de combinaciones y dosificaciones en la conformación de la personalidad real de tres tipos de líderes: el líder transformador, el líder administrador y el líder sin proyecto. Muchas de las características del cargo afectan en forma similar a estos tres tipos puros de líderes. Pero ello, con su efecto homogenizador, no alcanza a compensar sus marcadas diferencias de personalidad.

El líder transformador es un luchador dominante, agresivo e inagotable. Se caracteriza por un rechazo tajante al pasado y una distinción borrosa entre la audacia estratégica y la aventura. Los líderes transformadores son hombres de inteligencia superior y carismáticos, pero están sujetos a una alta ceguera situacional. Por lo general tienen un ego muy desarrollado que a veces llega a estados enfermizos. Padecen de una inclinación al triunfalismo, a la centralización burocrática y a un ideologismo exagerado. Concentran, no delegan, y no se dejan asesorar. Son personalidades fuertes y dominantes, soberbias, algo sordas, que no admiten errores ni demandan consejos. Pueden justificar todo por la acción de los oponentes o los errores de sus colaboradores.

Tienen una gran capacidad para crearse los enemigos y amigos que necesitan para gobernar en cada momento. Normalmente, quedan atrapados en el dilema de elegir entre la confianza política, para fortalecer el avance del proceso de cambio, y la capacidad tecnopolítica, necesaria para que el proceso de transformación sea menos costoso y desorganizado. Son locomotoras fuera de rieles que hacen nuevas vías y arrastran el cambio situacional a una velocidad que difícilmente puede alcanzar el sistema de planificación más moderno. Por ello son grandes desorganizadores-organizadores, pero

con sus decisiones centralizadas desorganizan, al menos en una primera etapa, a mayor velocidad que lo que pueden organizar. En este proceso transitorio de desorganización caótica no delegan nada, pero tampoco asumen sus errores y tienen poca capacidad de corrección.

Muchas veces son mejores estrategias que el mejor de sus asesores, lo que refuerza su autonomía y la práctica del cálculo en solitario. Se trata de hombres que crean o abrazan con gran fuerza las ideologías y son conducidos por ellas a un exceso de voluntarismo, de manera que en sus reflexiones dominan ampliamente las consideraciones normativas - valores, creencias, dogmas religiosos, etc.- sobre las prescriptivas -las ciencias-. Por la misma razón de su fe, intentan imponer sus creencias. Sienten la necesidad de hacerle el bien a la fuerza a las mayorías postergadas del proceso, pero también desposeídas - según ellos- de la capacidad para comprender el proyecto del líder.

El líder transformador quiere pasar a la historia y se siente con la fuerza necesaria para tomar decisiones críticas y trágicas. Tienen la capacidad fría de disponer de la vida y el sacrificio de otros hombres o de toda la sociedad, porque se sienten llamados a cumplir una tarea histórica y porque ellos mismos comparten todos los riesgos. Cuando este líder transformador no sólo es exitoso en mantenerse en el poder, sino principalmente eficiente y eficaz para alcanzar los resultados que promete, nos encontramos ante un gran estadista que deja la marca de su paso en el tiempo social. En contrapartida a sus aciertos, este líder transformador es capaz de cometer errores de magnitud histórica proporcionales a la grandeza de sus ilusiones. Paradójicamente, estas personalidades transformadoras pierden la noción del tiempo y envejecen conservadoramente por su incapacidad para acompañar la evolución del proceso social.

EL LÍDER ADMINISTRADOR Y EL LÍDER SIN PROYECTO SOCIAL

El líder administrador es pragmático, gradualista y desconfiado de las ideologías. Es como un tractor con rieles, una locomotora más lenta, pero de increíble perseverancia. No es creador de direccionalidad sino un buen empresario de ella. Tiene un ego bien desarrollado y competitivo, es tan personalista como el líder transformador, pero no se siente llamado a hacer historia sino a administrar las situaciones, a seguir por los mismos rieles ya probados y seguros. No se pregunta por las reglas del juego sino por el buen desarrollo del mismo. Aborrece el caos y el desorden en la misma medida en que valora la eficiencia. No intenta grandes cosas, solo quiere que la situación mejore y en el peor de los casos, que no se deteriore y ponga en peligro la continuidad del avance gradual. Tiende a tener una responsabilidad más partidista que nacional. Por su mismo carácter, se satisface más en el narcisismo del poder que en las grandes realizaciones. En un extremo puede ser un conductor hábil del cambio gradual, sobrio, seguro, serio, perseverante y cauteloso, capaz de producir progreso social. En otro extremo, puede ser un gobernante fuera de tiempo y arrastrado por las circunstancias. En ambos casos, no busca las grandes decisiones críticas y aborrece las decisiones trágicas.

El líder sin proyecto social es un gran individualista: se orienta por un proyecto personal. Quiere el poder porque ama el poder. Él piensa su proyecto personal y delega en otros la elaboración del proyecto de gobierno necesario para crearle viabilidad a su proyecto personal. Generalmente, es un experto en micropolítica, un buen conocedor de las debilidades humanas y un eficiente utilizador del clientelismo político. Es ambicioso y egocéntrico. Vive de formalidades y lugares comunes. Diestro en el sistema electoral y en las relaciones públicas, acomoda su moralidad laxa a las necesidades realistas de la lucha política. Acepta a los hombres como son y no los juzga, sólo los utiliza. Es un buen nadador en el mar de la política, pero siempre a favor de la corriente dominante. Su capital intelectual es generalmente pobre, pero esa deficiencia la compensa con astucia, viveza, agilidad mental y sentido de la oportunidad. Es un gran pragmático despreocupado del debate ideológico, pero con un gran sentido práctico de la acción. Calcula siempre en relación a la rentabilidad inmediata de las opciones que enfrenta. Rehuye las

declaraciones precisas y se refugia en la ambigüedad para situarse en el espacio político que percibe con mayores posibilidades.

LOS LÍDERES EN SUS TIEMPOS

A veces, el sistema social genera los líderes que necesita en cada situación. Otras veces los produce antes o después de tiempo. Ante esta contradicción vale la pena recordar a Marx cuando dice que los hombres hacen la historia, pero no en las circunstancias que ellos eligen. Así, nos encontramos con líderes que buscan la revolución en épocas de prosperidad, y administradores que navegan en el gradualismo cuando el sistema está agotado en sus posibilidades de progreso. La historia nos ofrece líderes innovadores sin oportunidad de innovar y situaciones declinantes que reclaman la innovación sin que aparezcan los líderes transformadores. En ciertas circunstancias, aunque transitorias, el sistema encuentra su propia dinámica al margen del liderazgo político. Pero, en tiempo o con atraso, son los líderes o las fuerzas por ellos dirigidas quienes comandan el proceso de aprovechar las oportunidades que abre el sistema social.

El liderazgo del buen administrador, y especialmente el del gran transformador, actúan como tractores y locomotoras de la historia. Los grandes cambios sociales han sido siempre guiados, y muchas veces arrastrados, por el liderazgo personal. A veces como saltos veloces y bruscos en la historia, otras como el resultado perseverante y menos espectacular del gradualismo lento y eficaz de un tractor.

LIDERAZGO AUDAZ Y VISIONARIO: AVENTURA Y PRUDENCIA

El líder poderoso no es necesariamente audaz. El líder débil no es siempre prudente o conservador. ¿Cuál es el límite entre la audacia y la aventura? ¿Cuál es límite entre la prudencia y la pasividad? Éstas son preguntas importantes que no tienen respuestas precisas.

En la audacia o la prudencia de una estrategia confluyen tres variables: la envergadura del proyecto acometido, la dosis de innovación que introduce el proyecto compatible con su solidez, y la relación entre estas dos primeras variables y el peso del líder que acomete el proyecto: sus capacidades (capital intelectual y capital de experiencia, energía y reputación), los recursos que controla (en el Estado, en el partido), su soporte externo (apoyo de la comunidad internacional) y las adhesiones populares, sociales y de personalidades con las que cuenta.

El máximo de audacia se produce cuando el líder acomete un proyecto de gran envergadura e innovación a partir de una relación de peso débil frente a las posiciones oponentes. En cambio, el máximo de prudencia implica subutilizar el peso acumulado para acometer proyectos modestos y bien experimentados. Pero, ¿cuándo se transforma la audacia en aventura? ¿Cuándo se convierte la prudencia en pasividad?

Un principio de respuesta puede ser ésta: aventura es emprender un proyecto o un plan conflictivo e innovador que exige recursos de poder no sólo superiores a los acumulados por el líder en su vector patrimonio, sino superiores a los posibles de concitar en el vector momento. La aventura conduce a la inviabilidad del proyecto. Audacia, en cambio, es emprender un proyecto o un plan conflictivo e innovador exigente en recursos superiores al vector patrimonio, pero alcanzables con el vector momento que, en esa circunstancia se eleva sobre el vector patrimonio a causa del impacto mismo del proyecto ante la sociedad. Generalmente, la audacia se correlaciona con un insuficiente apoyo de las fuerzas sociales y una alta adhesión de la población no organizada. La prudencia y la pasividad pueden precisarse con los criterios inversos.

LOS OCHO SERVIDORES DEL LÍDER: UNA TIPOLOGÍA

El líder necesita de servidores y los servidores buscan un liderazgo. En la jaula de cristal desarrollan sus actividades el consejero, el amigo, el maestro de ceremonias, el mayordomo, el bufón, el escudero, el informante, y el asistente.

El consejero ofrece el soporte del cálculo situacional frío. Es la fuente cognitiva del líder. El amigo o la amiga le brindan lealtad y el soporte emocional que todo ser humano necesita. El maestro de ceremonias se encarga de los rituales propios de la salida en escena. El mayordomo asume con humildad y total entrega las tareas rutinarias y, a veces, las tareas sucias. El bufón se encarga de la gracia, el humor y las limitadas diversiones que permite la jaula de cristal.

| | | | | | | | |
|-------------------|---------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| El consejero | El amigo o la amiga | El maestro de ceremonias | El mayordomo | El bufón | El escudero | El informante | El asistente |
| Soporte cognitivo | Soporte emocional | Rituales | Tareas rutinarias y sucias | Gracia y humor | Protección y cuidado | Acceso a confidencias | Asistencia en tareas |

El escudero lo protege y cuida para que nadie entre en la jaula de cristal, salvo con la anuencia del consejero, el amigo, el maestro de ceremonias, el mayordomo, el bufón, o él mismo. El informante le abre el acceso a las confidencias y a la verificación de los hechos relevantes para prever, decidir, amenazar, negociar y apartar los peligros. El asistente actúa a pedido y le ayuda en todas las tareas que genera el proceso de enfrentamiento de los problemas y se orienta hacia la promoción de las acciones que el líder se reserva personalmente.

Estas ocho funciones tienen una característica común: son cargos de confianza y de interacción desigual entre el servidor y el líder. Todos dependen más del líder de lo que el líder depende de ellos. No pueden actuar si pierden la confianza y la confianza depende más del agrado que de la eficacia. Todos deben ejercer, en alguna medida, la actividad del halago, con mayor o menor moderación.

Los servidores críticos son desagradables y pierden rápidamente su empleo y se aíslan de los más complacientes. Lo principal es que el consejero tecnopolítico debe competir por la atención y por el tiempo con el amigo, el maestro de ceremonias, el bufón, el escudero, el informante y el asistente. Todos son fuentes de información para el gobernante y le ofrecen sus consejos pero, según su desempeño ante el líder, valoran o desvaloran el canal de comunicación que representan. El equipo tecnopolítico del gobernante tiene, por consiguiente, que ganarse el cargo de consejero, pero no puede aspirar a ser la única fuente de consejos del gobernante en la jaula de cristal.

CADA SERVIDOR CUIDA UNA PUERTA

Cada uno de estos ocho servidores del líder cuida un puente levadizo y la puerta correspondiente. El palacio tiene muy pocos puentes levadizos y cada uno de ellos vale mucho. El consejero cuida la puerta de los consejos pero debe competir con las otras puertas por donde se cuelan los chismes, las conversaciones y las informaciones disfrazadas de propuestas de acción. El amigo o la amiga cuidan la puerta de los afectos, que también esconden consejos. El maestro de ceremonias cuida la puerta que podría abrirse a los intrusos, de manera que protege celosamente la agenda del dirigente. El mayordomo guarda la puerta de las rutinas y las logísticas menores. El bufón es un amigo especial, siempre genuflexo, sin pretensiones ni ambiciones, que vela en la puerta del descanso y las diversiones, en una posición no muy bien definida que le permite estar en todas las puertas aunque sin ser llamado intruso. El escudero cuida la puerta de seguridad, y por consiguiente, tiene la llave de todas las puertas, aunque sin exceso de presencia. El informante, servidor casi invisible, vigila las puertas de la información y le entrega al consejero análisis de inteligencia. El asistente es la hormiga que trabaja en la sombra, sin pretensiones inmediatas de reconocimiento político. En ausencia de un sistema de asesoría, de un equipo tecnopolítico, el dirigente valora los consejos que le llegan desde diversas fuentes según el valor del puente levadizo utilizado por el proponente.

Los técnicos aseguran que un estudio y una recomendación valen por sí mismas, por sus propios méritos técnicos. Pero ésa es una ilusión racionalista que no cabe en el palacio de cristal. El dirigente no es ni puede ser un experto, por lo tanto no puede valorar el

contenido propositivo de un consejo técnico, sino la credibilidad o el peso del sujeto o grupo que lo patrocina. De esta manera, el valor técnico de un consejo está multiplicado por el valor del canal de comunicación utilizado. Si el valor del canal de comunicación es cero, el consejo vale cero. Esto explica la aparente irracionalidad de la toma de decisiones en la cúpula. A veces, una opinión infundada de un personaje importante, que tiene acceso a un buen puente levadizo, lanzada al azar en un almuerzo con el presidente, vale más que cinco años de estudio de un equipo de planificación. Esta argumentación queda expresada en la práctica con la siguiente cita de un ayudante del presidente Kennedy: Si usted formaba parte del grupo más fuerte, obtenía las mejores concesiones. Cuando no se podía alcanzar un compromiso, la coalición más grande -mejor dicho, la coalición más fuerte- debía ganar. Esto era frustrante. Los argumentos no significaban nada si se estaba en minoría a menos que esa minoría incluyera a Jackie Kennedy.

DEBILIDADES A LA HORA DE DECIDIR

Los sistemas de decisión que prevalecen en las posiciones de liderazgo, en parte influidos por el amiguismo y el grupismo, son los mismos que caracterizan a cualquier función directiva. Pero en este caso los defectos son aumentados por la notoriedad, el aislamiento y la soledad de la corte. Estos modos de decisión débiles interactúan sinérgicamente con los defectos de los líderes ya señalados. Algunas de estas debilidades de los sistemas de decisión son:

Incompetencia o falta de experticia. A menudo, faltan los conocimientos y las destrezas necesarias para un buen desempeño en el proceso de gobierno. Muchas veces estas capacidades podría suplirlas el líder con equipos adecuados disponibles en su país, pero a veces sus propias limitaciones no le permiten valorar y elegir bien entre los hombres a su alcance. Entre las deficiencias más comunes de los líderes están el desconocimiento de la economía, de las técnicas de organización, de protocolos para la toma de decisiones y de los métodos de planificación, monitoreo y análisis estratégico, sólo para citar las deficiencias de mayor impacto en su desempeño. A esto se agrega una cierta insensibilidad para captar estas deficiencias y corregirlas, influidos por la soberbia del pragmatismo y por la hipervaloración de su propia experiencia. En los casos minoritarios en los que estas deficiencias son autodiagnosticadas, pesan negativamente en su superación las presiones de tiempo, las predisposiciones, las incapacidades constituidas en la etapa de formación del capital intelectual y la ceguera situacional. De manera que durante el ejercicio del gobierno es muy difícil que el líder adquiera los conocimientos de los cuales carece. Sólo muy pocos líderes tienen la capacidad de acumular experiencia durante el gobierno. Si se agregan a estas condiciones las limitaciones provenientes del entorno de la función de liderazgo ya mencionadas, se comprenderá que el dirigente tiene escasos incentivos para el aprendizaje. Sin embargo, hay dirigentes que se agrandan en el poder porque tienen una alta capacidad de aprendizaje a partir del valor de su capital intelectual.

Ceguera situacional. La ceguera situacional es normal en todos los hombres, pero está hiperdesarrollada en los líderes, por las condiciones mismas que requiere la gestación y permanencia del liderazgo. Además, el líder está siempre en la línea de fuego, en situaciones calientes que limitan fuertemente el razonamiento frío. En efecto, muchas veces el líder está imbuido de fuertes sentimientos, necesidades, deseos, emociones, esperanzas, miedos, rencores, disgustos y otra gran variedad de fuerzas efectivas. El líder aprecia esas situaciones en caliente y ello, a veces, deteriora la calidad de su desempeño.

Otras veces, por el contrario, esa ceguera situacional es la fuerza fanática que rompe todo cálculo de posibilidades y logra lo imposible, para bien o para mal. Entre las fuentes de la ceguera situacional debemos señalar la limitación del foco de atención, los preconceptos rígidos, la dificultad para situarse en la posición del otro, el vocabulario reducido, una cierta incapacidad para visualizar los problemas futuros, la disonancia cognitiva que suprime la información dolorosa, la sobrecarga de información, etc.

Distorsiones de la razón humana, dado que la mente y el razonamiento humano sufren de varias propensiones internamente construidas que conducen al error. Entre éstas se cuentan: el impresionismo circunstancial, entendido como la proclividad a sobrevalorar las piezas de evidencia débiles pero muy notorias o salientes; el condicionamiento de la búsqueda de soluciones en el marco de un análisis que replica mecánicamente causalidades anteriores -en 1975 cuando controlamos la variable x, se desbordó la variable z, por consiguiente no debo hacer lo mismo hoy sin pagar las mismas consecuencias-; y el obstinado apego y persistencia en una solución una vez decidida, a pesar del surgimiento de contraevidencias que la sobrepasan.

Estas tres distorsiones del razonamiento humano han sido bien estudiadas. Las propensiones de la mente humana al error cuando se enfrenta a la incertidumbre son particularmente malignas para los líderes, pues los mueven a creencias o temores injustificados que inhiben su acción oportuna o desatan su acción inoportuna o precipitadamente; a razonamientos mecánicos que limitan injustificadamente las posibilidades de solución; y a una incapacidad de corregir los errores.

ATENDER URGENCIAS DESCUIDANDO IMPORTANCIAS

El monitoreo de sistema de decisiones privilegia las molestias estridentes o dolorosas y no detecta bien las cosas importantes que van silenciosamente mal. En cierta forma tiene las mismas debilidades que las señales del mercado. Una huelga concentra más atención, tiempo y reflexión de los dirigentes, porque los perturba ahora, es algo muy concreto y tienen experiencia para manejarla. En cambio, la pérdida de peso relativo de su país dado el desarrollo tecnológico mundial es un problema que no produce dolor ahora, es algo confuso en sus causas, manifestaciones y consecuencias y generalmente no sabe bien cómo manejarlo. Es como el enfermo que atiende de inmediato las molestias de una alergia en la piel, porque la señal de atención es una picazón molesta e insistente, pero no atiende a su diabetes que lo pone en peligro de muerte, porque es una enfermedad que no emite señales dolorosas de alarma.

De la misma manera, las señales de atención y alarma del sistema social no son proporcionales a la importancia, sino a las molestias inmediatas que se expresan como urgencias. Atendemos a los grandes problemas sólo cuando se agravan hasta el extremo de mostrar síntomas reconocibles. Por ello, los sistemas de decisión vuelcan su foco de atención hacia las urgencias y descuidan las importancias.