

INTRODUCCIÓN

En esta Venezuela caracterizada por el sobresalto cotidiano, ¿existe relación entre el estilo de liderazgo considerado deseable y las exigencias que se le hacen al mismo según la percepción que se tiene de nuestra sociedad? Esa pregunta central puede ser todavía mejor acotada: ¿puede hablarse de una conexión entre la percepción sobre la normalidad o no del futuro inmediato con un estilo de liderazgo determinado? Según se anticipe un tiempo turbulento o uno estable, ¿se espera más gerencia o, antes bien, más liderazgo? El objetivo de esta investigación es precisamente explorar la posible relación entre la percepción de la sociedad venezolana y las expectativas sobre el liderazgo, en una muestra de la dirigencia empresarial y política del país, personas que han desempeñado o desempeñan roles de liderazgo. Ello podría arrojar luces acerca de lo que realmente espera el país en el corto plazo y qué tipo de liderazgo cree necesitar.

El país actual obliga a reflexionar acerca del tema en estudio: 1. nos debatimos constantemente entre la confusión acerca de qué hacer, qué camino seguir, por un lado, y, por el otro, un rumbo claro que ha sido el de apoyo mayoritario a lo largo de la última década, tanto en el área pública como en la privada. Esto llega al punto de afectar el desenvolvimiento de las empresas que, en algunos casos, han asumido que aquí simplemente no se puede planificar; 2. las organizaciones privadas se muestran más vulnerables y desprotegidas, mientras que en el área pública la percepción de vulnerabilidad relevante asume la forma de inseguridad general, según muestran las encuestas recientes; 3. la falta de apego de las conductas a las normas es evidente en la vida pública diaria y es posible que ya exista cierta réplica en el campo privado, acaso influido por el entorno; y 4. el estilo autoritario, caudillista y vertical que ha monopolizado el quehacer público durante la última década pudiese haber generado cierta imitación en el campo privado. De hecho, pareciera que tanto el sector público como el privado perciben la necesidad de proceder con el referido estilo como respuesta a las dificultades que constantemente se prevén a la vuelta de la esquina, tanto en el país en general, como en el mundo de la empresa en particular. La muestra estudiada permitió descifrar algunos elementos al respecto.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

El sustento teórico de esta investigación parte de definiciones preliminares de gran relevancia para su desarrollo ya que resumen la visión general del liderazgo y precisan el significado de la terminología utilizada en la formulación del objetivo.

El *liderazgo transformador y adaptivo* es la guía de la presente investigación. Por ello, se concibe *el liderazgo* como un proceso en el cual se conjugan los mejores recursos de un sistema para lograr, mediante su desarrollo, un posicionamiento mejor a través de un trabajo de adaptación a cambios, y todo ello dentro de un marco de valores.

De lo afirmado se desprende que el liderazgo: 1. es una actividad (Nye, 2008) que permite el desarrollo del proceso y ello determina su condición de aprendible¹, alternable y planificable. Además, en tanto proceso, en el liderazgo se diferencian tres elementos: quien ejerce el liderazgo en un momento determinado, *los seguidores* o colaboradores y *los contextos*; 2. es una actividad sinérgica en la cual se trata de combinar los mejores recursos de un sistema específico, lo cual genera consecuencias anticipables gracias al pensamiento sistémico; 3. es medible en resultados y por ello se apunta a la obtención de un posicionamiento mejor mediante la movilización de sus mejores recursos; 4. puede desplegarse bien desde posiciones de autoridad como de no autoridad (liderazgo y autoridad no son lo mismo); 5. siempre se trata del cambio y la adaptación para terminar sacándole provecho a esa situación; y 6. su desarrollo debe enmarcarse en la tarea de cierre de la distancia entre los principios morales absolutos, los valores preponderantes y la realidad cotidiana usualmente desafiante, así como entre las expectativas que desencadena y sus productos finales.

Por *percepción* se entenderá el proceso descrito por Robbins (1999), mediante el cual las personas organizan sus conocimientos sensoriales para darle significado a su ambiente y la realidad. Por *expectativas* del ejercicio del liderazgo entenderemos lo que el sistema espera y ansía que genere la actividad de quien logre liderarlo (Heifetz, 1997).

¹ Bennis y Nanus afirman que... "la verdad es que las oportunidades de liderazgo son muy numerosas y están al alcance de la mayoría de la gente que puede aprender a manejarlas" (1985:95)

Una vez establecida la plataforma de arranque se procedió a definir las nociones teóricas fundamentales, las cuales, entrelazadas, hacen comprensible el objeto de estudio, a saber: normalidad y desequilibrio, trabajo técnico y trabajo adaptivo, gerencia y liderazgo, ejercicio de autoridad y proceso de adaptación, expectativas sobre el ejercicio de liderazgo desde posiciones de autoridad y las nuevas tendencias, es decir, el liderazgo horizontal y el liderazgo vertical.

EQUILIBRIO, DESEQUILIBRIO, ADAPTACIÓN Y CAMBIO

Mientras más desequilibrio perciba o anticipe un sistema, más equilibrio y más adaptación requerirá. Veamos.

Equilibrio equivale a fuerzas que se equiparan en circunstancias de cierta estabilidad aun cuando ello sea por breves instantes. El desequilibrio, por el contrario, es inestabilidad producto de fuerzas dispares. Todo cambio, en sí mismo, es un desequilibrio que introduce inestabilidad ya que es una alteración de la trayectoria del sistema. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) advierten que el desequilibrio puede catalizar todo lo proveniente del conflicto, la frustración, el pánico, la confusión, la desorientación y el miedo a la pérdida.

Como la organización es un *sistema socio-técnico*², como sistema al fin, pugna por mantenerse en equilibrio³, es decir, en circunstancias de estabilidad o normalidad. A partir de ese punto es más cómodo mantenerse en él que cambiar ya que ello implicaría la posibilidad de terminar peor o, simplemente, correr el riesgo de perder lo que ya se tiene. Esta sensación de pérdida potencial o inquietud es la fuente constante de las resistencias al cambio en los sistemas, pero a la vez, es manifestación de la presión que genera el propio cambio, por sí solo. De hecho...si no hay resistencia al cambio es porque...no se está cambiando nada. Por esta razón, sin desequilibrio no hay impulso generado por el estrés positivo y, por ende, el sistema no se mueve. La presión desequilibrante puede provenir del sistema mismo o de su ambiente de interrelación, pero se desprende de la

² Caracterizado por la concurrencia de un sustrato personal y de un dato tecnológico (Thonon, 1992).

³ El principio de Le Chatelier-Braun explica esta situación a partir de sistemas no vivientes, lineales y cerrados pero ilustra el asunto. Se enunciaría de esta manera: si un sistema químico en equilibrio se somete a cualquier causa exterior perturbadora, el equilibrio se desplaza (reaccionando químicamente), en el sentido que se intenta contrarrestar la acción producida. También es conocido como principio de acción y reacción o principio de la capacidad de adaptación o principio de conservación. El autor de este principio, Henry Louis Le Chatelier, no en balde finalizó sus días escribiendo una obra llamada *La Moral y los Negocios*, a partir de explicaciones sistémicas.

existencia de un cambio que compele al sistema a tomar uno de estos dos caminos: adaptarse al cambio o evadir el rigor que adaptarse a él implica (*evitación*). La *adaptación* es una respuesta y una decisión que consiste en flexibilizarse ante el cambio para ir a su encuentro y sacarle provecho. Adaptarse no es tan importante en el corto plazo si no hay competencia pero la falta de adaptación relajará al sistema dejándolo en malas condiciones para volver a competir. La necesidad de adaptarse o no está directamente vinculada con la perspectiva inmediata que se perciba, es decir, si es de desequilibrio o si es de normalidad (Heifetz y Linsky, 2004).

Al considerar que el *cambio* es una alteración en la trayectoria del sistema, un desequilibrio que genera inestabilidad, es lógico que la mayoría de las personas lo perciba como algo desagradable, disruptivo, que debe evitarse. Lo paradójico es que el cambio es lo único realmente constante, y por ello hay que lidiar con él. Cómo implantarlo o sacarle provecho es relevante a los efectos de lo que estudiamos así como la visión inmediata de si ello es lo que está planteado o no.

Con respecto a este tema lo único que se podría afirmar con cierto respaldo doctrinario⁴, es lo siguiente, a manera de *regla de oro*: 1. mientras menor es el tiempo del cual se dispone para tomar decisiones e implementar cambios, menos espacio hay para esquemas de amplia consulta; 2. mientras más grave el asunto que se anticipa, menos espacio para la toma de decisiones democrática; y 3. mientras mayor el nivel de resistencias, más directo y duro es el inicio de la implementación, aunque posteriormente deba ser revisada.

TRABAJO TÉCNICO Y TRABAJO DE ADAPTACIÓN

El *trabajo técnico* es el típico de la gerencia y, a su vez, es puro ejercicio cotidiano de la autoridad. Por el contrario, el *trabajo de adaptación* es el típico del ejercicio del liderazgo ya que requiere enfrentar un reto de adaptación.

Heifetz, Grashow y Linsky (2009: 119) apuntan:

No siempre se trata de acciones que implican ejercicios de liderazgo. En efecto, aunque cada vez son mayores los ámbitos de los ejercicios de liderazgo lo

⁴ Especialmente Bennis (1985), por un lado y Blake y Mouton (1994), por el otro.

importante es diferenciar cuándo una situación determinada exige una acción de creatividad o, por el contrario, la utilización de una receta existente. Si lo que se exige es una solución tipo *recipe*..pues estaremos ante un *problema técnico* que obliga a una *solución técnica*...mientras que si la respuesta ante un problema no está a la vista sino que exige adaptación e inventiva...pues estaremos a la búsqueda de una *solución de adaptación*. En estas últimas circunstancias es que se verifica el ejercicio del liderazgo.

Heifetz y Linsky (2004) agregan que los *problemas técnicos*, los cuales ocupan regularmente a la gente en puestos de autoridad, muchas veces también son desafiantes pero pueden ser solventados aplicando el soporte técnico existente, los procesos de solución de problemas con los que cuenta la organización, la experticia de las autoridades y a través de los sistemas y procedimientos de la organización o sus maneras de hacer las cosas. Los *problemas de adaptación*, por el contrario, se resisten a este tipo de soluciones porque requieren que todos los individuos de la organización cambien su forma habitual de pensar y trabajar.

Evidentemente, en cuanto a esto, el gran desafío es: 1. apreciar correctamente de qué tipo de problema se trata toda vez que la mayor parte de esos problemas viene empaquetada de manera mixta y no es fácilmente distinguible; y 2. evitar asignarles soluciones técnicas a los problemas que necesitan adaptación. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) afirman que esto último es una de las causas más comunes de *fallas de liderazgo*, ya que tiene relevancia en las expectativas que cada quien guarda con respecto a esas situaciones pero el desequilibrio que dicha *falla* genera debe llamar inmediatamente la atención.

GERENCIA Y LIDERAZGO

La gerencia está vinculada a la autoridad, el liderazgo a la adaptación. La gerencia y el liderazgo son distintos y de diferente entidad. Hoy en día se considera que los gerentes deben estar capacitados para ejercer el liderazgo además de gerenciar. Esa actitud encierra una previsión ante potenciales dificultades de legitimidad. En efecto, tomando algunas ideas de Kotter (1999): 1. el liderazgo es parte cada vez más importante del trabajo de dirección porque la velocidad del cambio ha venido aumentando; 2. quienes

ayudan a dirigir organizaciones se ven hoy empujados tanto a gerenciar como a liderar y por ello la complejidad de la posición es cada vez mayor al igual que la relevancia de la cultura corporativa; 3. el trabajo gerencial es cada vez más una tarea de líderes...por ello son gerentes/líderes; 4. hoy en día hay menos confusión entre liderazgo y gerencia: se dice liderazgo cuando pensamos en una integración de liderazgo y gerencia; 5. ambos procesos son necesarios y pueden ser desarrollados por la misma persona desempeñando roles distintos (en tal sentido liderazgo es uno de los muchos roles de los gerentes, según Mintzberg, 1973/1980)⁵; 6. la mayor parte de los estudiosos concluye que tener éxito como gerente o administrador en las organizaciones modernas necesariamente exige liderazgo.

LA AUTORIDAD

La autoridad es una posición desde la cual se puede ejercer el liderazgo y conlleva enormes responsabilidades en contrapartida a la generación de grandes expectativas.

Por autoridad se entenderá una expresión de confianza de un colectivo, de un jefe o de un sistema. Esa confianza apareja la obligatoriedad de devolverla en términos de servicio, es decir, en términos de logros positivos para aquel sistema u órgano que la ha depositado en quien ejerce el liderazgo. Ahora bien, es importante delimitar y diferenciar dos tipos de autoridad:

1. la formal o real: que es aquella que viene con la designación, el cargo, el nombramiento, la oficina ; y 2. la informal o moral, que tiene su fuente en los logros personales, el conocimiento, la reputación y la apariencia personal e , incluso, en el hecho de personificar lo contrario a lo existente, cuando se trate del fin de un ciclo de un episodio muy diferenciado en la trayectoria del sistema⁶.

Un hallazgo moderno interesante es que existe un proceso constante que demanda la unidad de ambas autoridades. La razón es que quienes ostentan una, tienden a deteriorar sus posiciones a menos que ganen la otra. Luego, quienes son autoridad formal deben

⁵ De acuerdo con Mintzberg (1992a) uno de los roles interpersonales del gerente es el liderazgo. Según él, algunas de sus acciones envuelven directamente el aspecto de liderar y es en el que es más clara la posibilidad de influir. Añade que la autoridad formal, además, facilita ese trabajo.

⁶ Sobre este punto volveremos en el acápite relacionado con las funciones de la autoridad.

convalidarla logrando autoridad informal y viceversa. Ese proceso se conoce como *legitimación*⁷ y se traduce en aprobación y aceptación. El proceso es permanente. Cuando no se logra la unificación...es cuestión de tiempo para que se pierda incluso la *legitimación de origen*, es decir, la posición de autoridad que sirvió de plataforma de arranque.

Liderar desde la autoridad implica algo que añade inmenso riesgo: las expectativas que se despiertan son mayores así como la responsabilidad y potenciales consecuencias (inclusive legales).

Una innovación de reciente data es la de aceptar la posibilidad de que el liderazgo sea ejercido desde posiciones de no autoridad. Esto ha marcado un cambio importante en el rumbo de estos estudios y señala que es posible que el trabajo de adaptación de un sistema sea orquestado por quien no es ni autoridad formal ni goza de autoridad informal, es decir: un perfecto desconocido, del cual no se tiene registro alguno de los elementos de los cuales se podría inferir cualquiera de los tipos de autoridad.

Los *managers* ejercen a veces la autoridad y otras veces el liderazgo, a veces hacen el trabajo técnico y otras vislumbran y ejercen el trabajo adaptivo.

FUNCIONES DE LA AUTORIDAD Y EXPECTATIVAS SOBRE EL LIDERAZGO

Lo que se espera del ejercicio de liderazgo desde posiciones de autoridad es, a su vez, la función misma del liderazgo.

Desde siempre, las audiencias han esperado que quienes ejercen la autoridad en funciones de liderazgo les brinden: protección al grupo, generación de atención sobre los temas reales, control de los conflictos, dirección clara y orientación, mantenimiento de las normas y orden. Esto es producto de notables investigaciones no sólo en el área política sino incluso en el área biológica. Las observaciones que un grupo de científicos han

⁷ Weber (1968) en su libro *Charisma and Institution Building* piensa que la legitimación conlleva aceptar algo como válido...bien por : 1) su origen legal; 2) por tradición; 3) por virtud de sus aptitudes, especialmente emocionales; 4) por virtud de su creencia racional en su valor absoluto. Más adelante diferencia entre autoridades legitimadas :1) sobre bases racionales: legalidad y formalidad; 2) sobre bases tradicionales; y 3) sobre bases carismáticas.

hecho del *modus vivendi* del gorila *silverback*⁸, después de invertir horas grabándolo en su entorno, confirman esta tesis que además permite integrar hallazgos sucesivos de encuestas latinoamericanas como *Latinbarómetro*. Heifetz (1997), gracias a su *background* de psiquiatra, logró ordenar lo que la gente espera le brinde la autoridad en el marco del ejercicio del liderazgo:

1. **Dirección:** una visión clara hacia dónde ir, una dirección que oriente el tránsito vital, claridad en el propósito del sistema y la dinámica en desarrollo así como en los objetivos, metas y forma de abordarlos. La visión, según Kotter (1996), permite dirigir, alinear e inspirar acciones. Saber cómo comunicarla es un arte y es necesario establecer pequeñas victorias preliminares, posibles y de realimentación del espíritu⁹. Eso sí, la visión debe ser imaginable, deseable, posible al menos en hipótesis, focalizada, flexible para permitir iniciativas individuales. Kousner y Pozes(1997) hablan además de que debe ser compartida. Sin embargo, es menester hacer una advertencia: la visión debe ser correcta y por ello se debe comenzar analizando, indagando, oyendo, debatiendo, conversando y capturando los valores en juego en el sistema del cual se trate para poder hacer una diagnóstico adecuado. La visión es, entonces, un plan de ruta que nace de la indagatoria y que responde a un diagnóstico, el cual puede ser hecho incluso rudimentariamente, a veces hasta intuitivamente. En lo sucesivo nos referiremos a ella como **(D)**.

2. **Protección:** cobijo ante los enemigos comunes, sensación de solidaridad ante las amenazas, identificación de la amenaza y respuesta. Es fundamental ya que genera seguridad y ese valor, desde la misma vida social de los primates hasta la cotidianidad humana, es generador de lealtades y confianza. Nos referiremos a este valor en adelante como **(P)**.

3. **Orden:** la sensación y el compromiso de que las conductas deben desplegarse conforme las normas o, al menos, de acuerdo al sentido común. Ello permite orientar a las personas, establecer y mantener normas y controlar los conflictos. La distinguiremos como **(O)**.

⁸ El *silverback* es un primate con capacidad para caminar casi como el ser humano y con reglas muy definidas de comportamiento dentro de su grupo. De su observación se han extraído enseñanzas aplicables al carácter gregario del hombre (Caro, 1976, Schaller y Fossey, 1983, Duran, 2006) y su ejercicio de liderazgo más primitivo.

⁹ Las victorias tempranas (Jaén y otros, 2011), en este campo, pueden cautivar a la audiencia por largo tiempo y reducir dramáticamente sus resistencias. Pensemos por ejemplo en la Argentina subyugada ante Carlos Ménem y recordemos que en su segundo año de gobierno logró abatir uno de los peores males que pendían sobre la cabeza de los argentinos: la superinflación. Ahora pensemos en Fujimori, quien logró cautivar a los peruanos con su idea de Perú: *el nuevo Japón*. Pensemos también en Florentino Pérez, el hombre que consiguió al Real Madrid quebrado y en menos de un año relanzó sus finanzas. 10 años después, y luego de idas y venidas, mantiene la ilusión de los socios alrededor de su idea de .."Zidanes y pavones en el club más poderoso del mundo", económica y deportivamente hablando.

Hay una cuarta expectativa pero ésta sólo aparece cada cierto tiempo, cuando un episodio de la trayectoria del sistema es altamente diferenciado y se encuentra en declive. La gente espera que alguien o algo simbolice lo opuesto a lo existente(-), es decir, la garantía de pasar de una página a otra, o sea, el simétrico o la diferencia simétrica (S) a lo existente. Lo cierto es que (D)+(P)+(O)+{(-) ó (S)}¹⁰ es la ecuación que recoge el cúmulo de expectativas que puede generar un potencial ejercicio de liderazgo desde posiciones de autoridad.

LIDERAZGO HORIZONTAL Y LIDERAZGO VERTICAL

¿Por qué Jack Welch y Bill Gates anunciaron su retiro cuando todavía estaban en la cúspide de sus capacidades y del reconocimiento público? ¿Por qué ambos escogieron como sucesores a gerentes sin gran perfil público pero que, según las palabras de los dos, eran *team players* (jugadores de equipo)? ¿Por qué, además, advirtieron que venían tiempos que requerían de nuevos estilos?

La respuesta a tales preguntas apunta a una marcada tendencia: la 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 implementación. Estamos en la época en la cual se proclama la democracia como la forma más excelsa de gobierno, existe una Corte Penal Internacional y se ha hecho del respeto a los derechos humanos un ícono de la vida actual. El tiempo en el cual es posible que el vestuario de un equipo de fútbol tenga más peso y relevancia que el propio director técnico. De manera que se quiere uniformar el estilo de liderazgo moderno en términos horizontales, sin importar las circunstancias que se viven.

La referida tendencia moderna ha sido muy influida por las elaboraciones en torno a la teoría adaptiva¹¹ y por las referencias a los deportes realizados por equipos de alto

¹⁰ En abril de 1997 un grupo de investigadores aplicamos esta metodología a los potenciales candidatos que asistirían a la elección de 1998 en Venezuela. El trabajo se llamó *Trabajo especial: ideas para la acción política urgente*. Quedó claro que para ese momento el único que representaba la satisfacción de estas expectativas para los venezolanos era Hugo Chávez, quien apenas alcanzaba el 5% en las encuestas. Era claro el *match* de su perfil con los valores (D)+(P)+(O)+(-), siendo este último particularmente resaltante: era el único que simbolizaba la ruptura con los últimos años y la tendencia en declive, es decir, AD y Copei.

¹¹ El liderazgo adaptivo es, en fin de cuentas, una apertura a este esquema por parte del transformacionalismo.

rendimiento¹². De allí que se hable cada vez más de liderazgo *distribuido o compartido* (Greenberg, 2000) u *horizontalizado*, en el cual se distribuye la actividad entre los miembros de forma secuencial o simultánea, se alterna y se centra más en los *teams*. Ello sirve de catalizador en medio de un escenario actual signado por la globalización, la alta especialización, el cambio súbito y constante, el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de información que han reestructurado las funciones, roles y competencias. Yukl (1998) incluye como característica esencial de esta corriente el hecho de que la intervención de diversas opiniones puede influir en la toma de decisiones, lo cual pareciera tener consecuencias importantes: 1. la decisión debe ser de mayor calidad; 2. más aceptada; 3. con mayor satisfacción en términos del proceso de toma de decisiones; y 4. con mayor desarrollo de las habilidades de participación. Según el mismo Yukl, el liderazgo *horizontalizado* apareja términos tales como: consulta, decisiones conjuntas, poder compartido, descentralización, empoderamiento y gerencia democrática. Sin embargo, una advertencia cabe a estas alturas: a pesar de la tendencia moderna, el estilo vertical no está en desuso ni es cosa del pasado, tal y como se verá más adelante.

Lo cierto es que el liderazgo *distribuido o compartido* contrasta con la imagen de los líderes carismáticos, es decir, del liderazgo centrado en la persona y particularmente en el atributo del carisma, o sea, *liderazgo vertical*¹³. De hecho, la verdadera contrapartida del liderazgo *horizontalizado*¹⁴ es el sistema de decisión cada vez más autocrático (o menos democrático) y lo que a partir de él se genera.

El liderazgo *carismático* es el mismo *heroico o caudillista*, centrado en una sola persona o en un grupo selecto de personas que genera una cultura personalista. Frente a él, Schein (2004: 311), fija posición de la siguiente manera:

El mando único, una cadena unitaria de mando y la autoridad formal adscrita a una única persona son conceptos obsoletos en las organizaciones actuales caracterizadas por estructuras flexibles, personas que integran varios equipos a la vez, distintas unidades de comando.

¹² El Barcelona de Rijkaard y Guardiola tiene mucho que mostrar en este sentido (aunque el autor de esta investigación es de la *cofradía del clavo ardiendo* del Real Madrid).

¹³ También llamado "the old way" por Jack Welch (Tichy y Sherman, 1993).

¹⁴ También llamado "the new way" por Jack Welch (Tichy y Sherman, 1993).

Sin embargo todo es parte de una evolución que arranca con el liderazgo heroico para pasar por el liderazgo ideológico y culmina, por ahora, en el *liderazgo horizontal* actual.

Como el líder era carismático su liderazgo era heroico: se creía en líderes por causa de lo que encarnaban, más allá de sus capacidades probadas, experiencia, posición acerca de ciertos *issues*, etc. Simplemente se hacía fe en la capacidad del *líder* para superar obstáculos y crisis, había voluntad de conferir a los líderes poderes para manejar el asunto; se ofrecía apoyo popular para el líder expresado directamente y a través de votos, aplausos, cartas, nombres de los hijos en su honor, apretones de mano antes que a través de instituciones o intermediarios. El *liderazgo heroico* no solo es una cualidad que alguien posee: es un tipo de relación entre *líder carismático* y liderado. Un aspecto crucial de esta relación, por cierto, es la ausencia de conflicto. El liderazgo heroico provee solución simbólica al conflicto interno o externo. Usualmente se trata de liderazgos que surgen en sociedades bajo una profunda crisis (...) y en tiempos de rebelión contra la autoridad y la tradición -casi siempre en ocasión de un cambio de ciclo histórico- (MacGregor Burns, 1978: 243-244). El liderazgo heroico juega un rol vital en las sociedades en transición o en desarrollo. Los ídolos son usualmente motivados por necesidades poderosas de afecto, autoestima y autorrealización...“Ellos necesitan una audiencia y la audiencia les necesita en perfecta correspondencia”(MacGregor Burns, 1978: 247). O sea, *el liderazgo heroico* es el pasado que siempre es transitado y del cual se evoluciona para precisamente dejarle atrás.

En contraste con los líderes heroicos apareció el perfil de los líderes ideológicos, que eran quienes se dedicaban directamente a objetivos explícitos que requerían sustanciales cambios sociales, así como organizar y liderar movimientos políticos para la consecución de esos fines. Estos líderes personificaron objetivos colectivos de manera intensa, incluyendo necesidades y aspiraciones colectivas. Su causa fue trascendente y su relación con los seguidores era psicológica, política y organizacionalmente cercana. Estas relaciones entre líderes y liderados estaban caracterizadas por el conflicto (actual o potencial) dentro del movimiento en función de la selección de estrategias, objetivos y pensamientos contrapuestos...“El mayor éxito de estos líderes no era el delirio público

sino el cambio social medido en propósitos, programas y valores” (MacGregor Burns, 1978: 249).

En todo caso, el liderazgo carismático-heroico se mantuvo en alza a pesar de la aparición del liderazgo ideológico y llegó a vernaculizarse en nuestros países hasta configurar una de las máximas expresiones de verticalidad jerárquica, *el caudillo*.

El *caudillismo* es un fenómeno cultural típico del siglo XIX latinoamericano con repercusiones políticas y sociales. El asunto era sencillo, un hombre carismático, con fuerza y usual *background* militar, recibía el beneficio que le impulsaba al llamado *liderazgo heroico*: las multitudes le confiaban sus intereses y facultades del sistema para que resolviese los problemas a su real saber y entender. No eran importantes ni la forma de su llegada al poder, ni su legitimidad de origen ni mucho menos el especificar cuándo se iría del poder. Evidentemente, aquello desembocaba en el personalismo más exacerbado que conducía normalmente, a su vez, a las trincheras de la *dictadura* sostenida sobre dos bases cruciales, el favor y miedo populares, por un lado, y las armas, por el otro. Cuando declinaba el favor popular siempre había otro potencial *caudillo* al acecho. Este apoyo popular se tornaba en contra del *caudillo* cuando las esperanzas puestas en él se veían frustradas, entonces era el momento de seguir a otro *caudillo* que lograra convencer de su capacidad de mejorar el país o la provincia. Y aunque *caudillismo* y *dictadura* no son sinónimos, los *caudillos* normalmente rozan la tentación de instaurar dictaduras, tiranías, absolutismos puros que son, en fin de cuentas, anormalidades, enfermedades¹⁵ (Aveledo, 2008). Las dictaduras latinoamericanas, salvo excepciones, como el caso de Juan Vicente Gómez, plagaron de atraso a todos nuestros países durante el tiempo de su vigencia bajo el pretexto de la unidad de mando¹⁶, la necesidad de mano dura y el clamor por un *gendarme necesario*¹⁷.

El *caudillo* es según el DRAE: “1. Hombre que, como cabeza, guía y manda la gente de guerra. || 2. Hombre que dirige algún gremio, comunidad o cuerpo” (2011:1). A

¹⁵ Ver también Aveledo (2008) sobre la diferenciación y el carácter recurrente de las dictaduras, tiranías y absolutismos.

¹⁶ Ver <http://www.britannica.com/facts/5/201167/caudillism-as-discussed-in-personalismo-Latin-American-politics>

¹⁷ Laureano Vallenilla Lanz escribió un ensayo con dicho nombre en 1911 que sirvió de apología de la figura del General Gómez. Su tesis, según él mismo afirma, se sustenta en las doctrinas científicas en boga en la época, especialmente en el positivismo. Finalmente respalda la necesidad de nuestros países de contar *con hombres fuertes, gendarmes necesarios*, al frente del Estado en razón de la ignorancia de las mayorías y su incapacidad manifiesta para autogobernarse correctamente.

partir de esta definición Alexis Márquez Rodríguez (2011:1) destaca lo siguiente:

1. que cualquiera, soldado o civil, puede ser un caudillo¹⁸, pues de hecho se identifica la idea de caudillo con la de director o jefe de un grupo; 2. que solo pueden ser hombres; y 3. que la definición del DRAE no circunscribe la idea de caudillo al campo político.

Es decir, que es perfectamente posible pensar en la presencia de un *caudillo* en el mundo gerencial. Continúa Alexis Márquez Rodríguez advirtiendo que el diccionario de Secco y Ramos (1999) extiende acertadamente el significado de *caudillo* al ámbito civil aunque varios diccionarios recuerdan, además, que en España se usó la expresión *caudillo* por antonomasia para referirse a Francisco Franco. El *caudillo* es por definición autocrático e impositivo, se guía más por su intuición que por el raciocinio, no es muy dado al asesoramiento ni al trabajo en grupo, y cuando admite asesores o consejeros, siempre se reserva la última palabra.

La expresión *caudillo* encaja en el campo privado porque ilustra el extremo de un estilo, es la punta que refleja un acentuado sistema de toma de decisiones autocrático...sin llegar a ser, necesariamente, dictadura o tiranía. Muchas veces hemos conocido caudillos políticos y capitanes de empresa o emprendedores del mundo privado¹⁹.

¿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. Es decir, en lo más profundo lo que subyace es un cierto dejo de *no exigibilidad de otra conducta*, pesimismo, impotencia o incapacidad usualmente frente a una crisis que se visualiza importante. Es decir, una visión negativa del entorno o de las potencialidades del sistema del cual se trate en contraste con urgentes necesidades.

Kotter (1996) dice que cuando el liderazgo es más horizontal, una de sus causas es

¹⁸ El vocablo *caudillo*, ciertamente, estuvo al principio vinculado de manera casi exclusiva al mundo castrense, y se trataba sólo de militares formados en combate, pues aún no existían academias militares de formación profesional en la mayoría de los países. Pero a partir de cierto tiempo se empezó a hablar de caudillos civiles, con toda propiedad (Alexis Márquez Rodríguez, 2011).

¹⁹ Para muestra un botón: César Batíz en referencia a la muerte de Julio Mario Santodomingo, el gran industrial colombiano y el segundo hombre más rico del hermano país, publica un artículo llamado *Una especie en extinción* en el cual concluye diciendo :....."El Viernes 7 de Octubre llegó el final de la larga vida de lo que Gerardo Reyes denomina un empresario en vía de extinción, que aplicó el capitalismo caudillista en su conglomerado de empresas" (2011:1 en www.elmundo.com.ve)

el optimismo y la complacencia, entendida esta última como la ausencia de una crisis mayor, muchos recursos a la vista, cobertura del día a día y la capacidad de matar al mensajero de malas noticias, si fuere el caso. Complacencia es cierta negativa a cambiar lo cual no es muy grave en tiempos de normalidad. Las crisis, por otra parte, ayudan a la gente a focalizar su atención. La atención, a su vez, es la moneda de pago del ejercicio de liderazgo.

La pregunta a estas alturas es: ¿cuál estilo es más eficiente entonces? Simplemente depende de las circunstancias.

Hackman y Craig (2009:45) refieren que Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White llegaron a una serie de conclusiones sumamente ilustrativas:

Aunque los grupos encabezados por líderes autoritarios son usualmente más eficientes en el corto plazo, los líderes democráticos también pueden alcanzar esos niveles de eficiencia. Los grupos con liderazgos autoritarios experimentan más hostilidad y agresión que el resto de los estilos. Los grupos liderados de manera autoritaria pueden experimentar un descontento que no es evidente superficialmente. Los seguidores son más dependientes bajo el comando de líderes autoritarios y los seguidores exhiben más compromiso y cohesión bajo mandos democráticos.

Desde mucho antes, al abordar este debate Bass (1990) refería un *continuum* de comportamientos que van desde enteramente autocráticos a puramente democráticos. Entonces, el *liderazgo vertical*, el que emana de la cúspide hacia abajo, se sostiene fuertemente en la posesión del rol de mando y, por ende, encarna el lado autoritario. Por el contrario, el liderazgo compartido va hacia la base y se caracteriza por una mayor eficiencia como equipo ya que proviene de propósitos compartidos, apoyo social y moral²⁰ y hasta de *coaching* externo y apunta más hacia el lado del ejercicio más

²⁰ Dentro de estos trabajos recientes que apuntan al dato moral es importante destacar el de Turknnett (2010), el cual presenta un modelo llamado *The Leadership Character Model*. Según estos autores el ejercicio del liderazgo depende de la necesidad constante de mantener dos extremos en balance: responsabilidad y respeto. La parte del respeto se refiere a la relación con la gente lo cual es una parte fundamental del liderazgo mientras que la parte de la responsabilidad se refiere a lograr que el trabajo se haga, lo cual es tan importante como lo primero. El balance correcto viene dado por la integridad que engloba a ambas partes y las mantiene en equilibrio ante la tendencia de distintas áreas del sistema de enfatizar una parte u otra. Mezclarlas con maestría es un arte ya que si se exagera el

democrático. Es bueno advertir que un sistema puede, secuencial y planificadamente, exigir un estilo e inmediatamente otro o mantenerse un buen tiempo en un punto medio.

Pero, ¿todo liderazgo vertical es perjudicial?²¹ No. Ciertamente 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 lado del liderazgo horizontal: *el inmovilismo asambleario*²². Digamos que el liderazgo *horizontal* es una tendencia más acorde a los nuevos tiempos. En palabras de Benjamin Tripier (en artículo de Alejandro Ramírez, 2011:1):

Estamos en un proceso de cambios, y lo que era *top-down* se ha ido transformando en *bottom-up*, no sólo en Venezuela, sino en el mundo entero. Es muy difícil que alguien cumpla una orden sin haber participado en el proceso de generación de esa orden. La visión vertical terminó hace tiempo, pero hay gente que se ha dado cuenta, y gente que no.

Existe la posibilidad de que ambos tipos de liderazgo se alternen o que sean igualmente eficientes. El hecho típico de estos días es que se apunta al *énfasis* como diferenciador. La utilización de un tipo depende de lo que uno 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 el punto de que hoy en día es difícil entenderlos como absolutamente diferenciados.

Antes, al analizar el desequilibrio hablamos de la posibilidad de alternar, concatenar e integrar distintas estrategias sucesivas para el manejo del cambio y se señaló cómo Bass las considera integradas en un *continuum*. Todo indica que es posible hacer un conjunto coherente a partir de esta circunstancia y lo que verdaderamente subyace detrás de todo esto es la percepción misma sobre el futuro, la cual comprende: cómo se visualizan las **Resistencias** al cambio que se quiere implementar, las **Necesidades** inmediatas del sistema, el previsible comportamiento del **Entorno**, las **Potencialidades** en

lado del respeto o el de la responsabilidad nos coloca en los terrenos del análisis de autoridad mas no en los del ejercicio de liderazgo. De este modelo nace la propuesta determinista de *Decent people, decent companies*.

²¹ Bennis y Nanus (1985) dicen que no puede ser siempre malo el liderazgo vertical... ya que la jerarquía como lazo es una prótesis de algo que le es caro al ser humano: la confianza.

²² Extremo en el cual todo debe ser decidido en asamblea.

juego, las habilidades y experiencias del sistema y el Tiempo disponible para el proceso de cambios. Es decir: **(R)+(Ns)+(E)+(Ps)+(T)**. La doctrina combina estos factores pero no completamente. Sistematizando los aportes de varios autores se podría decir que: 1. todo indica que en la medida que las resistencias sean fuertes, las necesidades sean mayores, el entorno más inescrutable, las potencialidades más comprometidas y menor el tiempo, es decir, un escenario pesimista o crítico, la búsqueda del liderazgo carismático, heroico o vertical estará a mano, al menos en primera instancia, esperándose esencialmente liderazgo, trabajo adaptivo, creatividad, y según la intensidad de los factores, puede llegarse hasta el requerimiento de un *caudillo*²³; 2. si por el contrario las resistencias tienen un nivel tolerable, las necesidades son menores o importantes mas no inmanejables, el entorno difícil mas no implanificable, las potencialidades buenas o fácilmente adecuables y el tiempo suficiente, es decir un escenario de normalidad y hasta de cierto optimismo, se impondrá la búsqueda del liderazgo horizontal, al menos, nuevamente, en primera instancia y usualmente se dibujará el perfil de una gerencia con capacidad de liderar, pero básicamente gerencia, trabajo técnico, autoridad normal. Luego, es una reinterpretación de la *regla de oro*. En medio de estos extremos está una gran zona de grises llena de múltiples posibles combinaciones. Nada obsta para que se verifique un excelente trabajo adaptivo o técnico desde un estilo autocrático o desde un estilo democrático. De igual manera nada obsta para que un desastre de implementación provenga de un proceso de toma de decisiones autocrático o autoritario, es decir, la zona de los grises pero desde el extremo *caudillesco* o desde el extremo *asambleario*, un buen desempeño en el campo del trabajo de adaptación no parece probable²⁴ o luce, al menos, cuesta arriba. En todo caso es menester reiterar que cualquiera que sea el tipo de liderazgo siempre deberá satisfacer, como requisito *sine qua non*, las expectativas sobre su ejercicio, previamente identificadas como **(D)+(P)+(O)** y excepcionalmente **(-)** ó **(S)**, aunque con

²³ En entrevista hecha por Maite Rico (2011:1), el exministro y escritor mexicano, Jorge Castañeda, afirma que "...la resistencia al cambio en México es mucho más profunda de lo que parece y como el cambio que se necesita es cultural...pues necesitamos un De Gaulle, una figura fuerte pero dentro de los marcos institucionales".

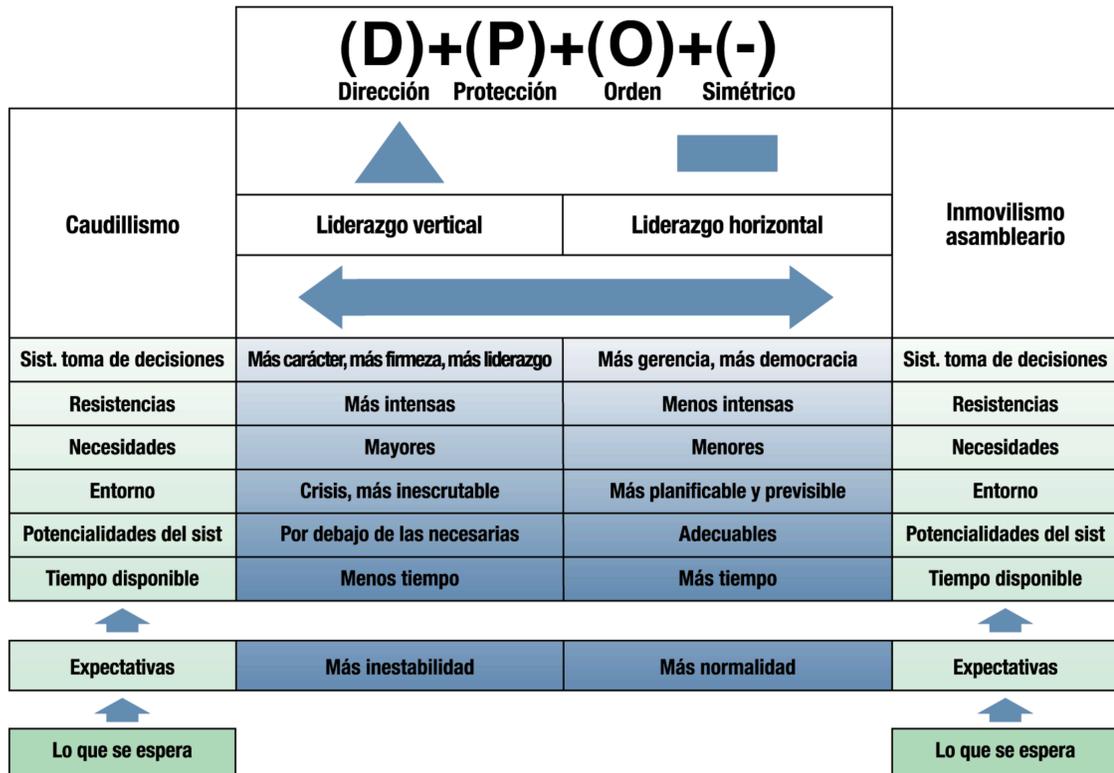
²⁴ Ante el requerimiento de un alumno colombiano me animé a abordar el caso Uribe-Chávez. Le manifesté que Chávez lo ubicaba en el extremo caudillista y por ello su ineficiencia gerencial y el retraso que para Venezuela había significado el ejercicio de su liderazgo. Con respecto a Uribe, le situé en la escala de grises con evidente tendencia al autoritarismo y resalté su gran gerencia y ejercicio de liderazgo cercano a la frontera del bien y el mal. ¿De veras cree que son distintos? Me retó el alumno. No lo sé, le contesté...pero juzgando por los resultados, Chávez, es el extremo y Uribe está en las zonas de los grises y no sabré nunca si fue por ellos mismos este asunto de las gradaciones. Lo que sí sé es que la fortaleza de las instituciones colombianas no permitieron llegar, así hubiese sido su deseo, al extremo de caudillismo y personalismo al cual ha llegado Chávez. Lo asombroso, sin embargo, es que muchos venezolanos que erraron en la búsqueda del perfil de hombre fuerte eligiendo a Chávez hoy quieren repetir el perfil pero más edulcorado, buscando a alguien como Uribe. Es decir, frente a la equivocación, el péndulo no lo mueven completamente sino apenas unos grados. Por el contrario, Colombia terció el rumbo después de Uribe.

evidentes diferencias de intensidad: más intensidad en el caso del vertical, menos intensidad en el horizontal.

En conclusión hay dos extremos pero entre ambos caben muchas posibilidades de ejercer correcta y eficientemente el liderazgo.

Veamos ahora el esquema de análisis.

GRÁFICO 1. MODELO DE ANÁLISIS



El modelo presentado en el Gráfico 1 sintetiza lo planteado. En el referido modelo se esboza el comportamiento de diversas variables incorporadas en la percepción sobre el futuro, es decir, una noción integradora de las apreciaciones sobre: el sistema de toma de decisiones, las resistencias al cambio, las necesidades del sistema, la estabilidad del entorno, las potencialidades del sistema, el tiempo disponible para el trabajo y las expectativas. El análisis debe arrancar de abajo hacia arriba ya que lo determinante, creemos, es la expectativa sobre el futuro inmediato, la cual engloba una serie de variables dependientes: a partir de más normalidad o más inestabilidad, más o menos

tranquilidad, más fácil o más difícil. En la parte superior están las expectativas generales de liderazgo con las cuales se debe lidiar. Este es el esquema que se utilizó para el trabajo de campo. Nuevamente, los dos cuadrantes no son categorías puras, es decir, apuntan sólo al énfasis que se percibe, más firmeza sobre el trabajo en equipo, por un lado y más trabajo en equipo en vez de firmeza en la dirección, en el otro.

La respuesta a la primera de las preguntas con las cuales se inició esta sección la aporta el propio Jack Welch, al ser entrevistado por Tichy y Sherman (1993: 308-309), mucho antes de su retiro:

La única razón para yo retirarme es hacer que de esa manera cambien las cosas (...). Seré sustituido en su momento por un equipo que tendrá que conseguir su forma, su propia forma, su propia estructura y sus propias iniciativas (...) El trabajo en equipo es lo crucial. La dirección será horizontal y me he esmerado en conseguir un equipo que trabaje, en conjunto, mejor que yo, para que se quede al mando.

La respuesta a las otras preguntas del inicio de esta sección está en el siguiente razonamiento: por lo afirmado antes se comprende que el mismo *capitán de empresa o jefe político o caudillo* que viene de implementar un estilo más vertical vislumbra su sucesión bajo un estilo más horizontal al sentir que el futuro inmediato es más tranquilo, menos convulso que aquel en el cual le ha tocado ejercer el liderazgo y las bases de lo construido son más sólidas. También es comprensible lo contrario: para quien viene del mundo del liderazgo horizontal casi inmóvil pudiera parecer lógico ser sucedido por un *capitán de empresa o jefe político o caudillo* si siente que el futuro inmediato vá a estar plagado de dificultades que retarán las potencialidades del sistema, aunque esto último no esté enmarcado en la tendencia actual.

Nye (2008:19) señala que:

El liderazgo está cambiando. La revolución de la información está transformando la política y las organizaciones. Las jerarquías ahora son más horizontales e involucradas en fluidas redes de contactos (...) Liderar desde el medio siendo líder y, a la vez, seguidor, es perfectamente posible (...) Las encuestas demuestran que el poder suave (obtener los resultados que se quieren convenciendo a los otros e

integrando con los demás antes que imponiéndolos desde la cúspide de la jerarquía) ha devenido en más importante (..) Los expertos en liderazgo reportan un aumento en el uso de procesos de toma de decisiones más participativos. Los teóricos de este campo hablan de liderazgo compartido y liderazgo distribuido. Sugieren imágenes de líderes en el centro del círculo antes que en lo alto de la jerarquía (...) La prueba de un ejercicio de liderazgo moderno es comprobar si el grupo es más efectivo tanto en definir como en lograr sus objetivos en razón de la participación de todos.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

La investigación cualitativa desarrollada es de carácter exploratorio con un diseño de campo no experimental y en ella se utilizaron entrevistas semiestructuradas²⁵ como técnica de recolección de datos.

LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Las unidades de análisis objeto de observación fueron diez gerentes venezolanos de diferente proveniencia (sector privado, dirigencia política nacional y gerentes de experiencia pública), los cuales integraron una muestra no aleatoria y, a la vez, *comprehensiva*, es decir, basada en criterios para el mejor manejo del objeto de estudio (Martínez Miguelez, 2002), en perfecta correspondencia con investigaciones exploratorias como la presente.

La muestra fue seleccionada bajo los siguientes criterios: 1. personas con reconocida experiencia gerencial y de liderazgo del más alto nivel; 2. pertenecientes tanto al campo público como al privado; 3. con experiencia en tiempos difíciles, coyunturas caracterizadas por la incertidumbre; 4. con responsabilidad relevante para mucha gente, en tiempo cercano o actual.

Aunque los nombres de los entrevistados se omiten para resguardar la debida confidencialidad, las personas entrevistadas pueden ser descritas de la manera que sigue:

1. *La política-gerente*: venezolana, 44 años, ingeniera con postgrados en gerencia pública y privada y que ha ocupado puestos gerenciales clave tanto en el sector industrial privado como en el mundo de las ONG's.
2. *El experimentado gerente público y privado*: venezolano, 62 años, abogado con postgrado en gerencia, dedicado siempre a la máxima dirección de empresas y organismos públicos clave del país. Ha ocupado varios de los más altos cargos gerenciales del país.

²⁵ Tipo de entrevista en el cual se utiliza una guía de desarrollo pero se admite cierto contenido libre de preguntas y respuestas.

3. *El joven capitán y dueño de empresa*: venezolano, 46 años, ingeniero con postgrado en gerencia, representante de una de las fortunas más grandes del país y capitán de una de las empresas bandera de Venezuela.
4. *El empresario de vieja guardia*: venezolano, 71 años, ingeniero con postgrado en gerencia, cabeza de una de las empresas constructoras más importantes del sector andino con base en Venezuela.
5. *El político-académico*: venezolano, 61 años, abogado con postgrado en el área de las ciencias políticas, parlamentario jubilado que ha ocupado altísimos cargos públicos y que hoy dedica su tiempo tanto a la política, en una importante responsabilidad, como a la actividad académica.
6. *El veterano sindicalista*: venezolano, 66 años, estudios de bachillerato, sindicalista que ha ocupado los más altos cargos de representación en los organismos gremiales del sector trabajador.
7. *El empresario-gremialista*: venezolano, 55 años, ingeniero industrial con postgrado en gerencia, empresario de Guayana, jefe de su empresa familiar y representante gremialista del sector productor nacional con experiencia política parlamentaria.
8. *El político de nueva generación*: venezolano, 40 años, abogado con postgrado en gerencia pública, ha sido uno de los jefes políticos más importantes del país a lo largo de esta última década.
9. *El empresario de origen extranjero*: 56 años, ingeniero graduado fuera, es capitán y dueño de una de las empresas distribuidoras de materiales de construcción más grande del área andina a partir de su sede principal en Venezuela.
10. *El gerente de medios*: venezolano, 65 años, abogado y periodista, ha sido capitán y socio de varios de los medios de comunicación más importantes y notorios de Venezuela.

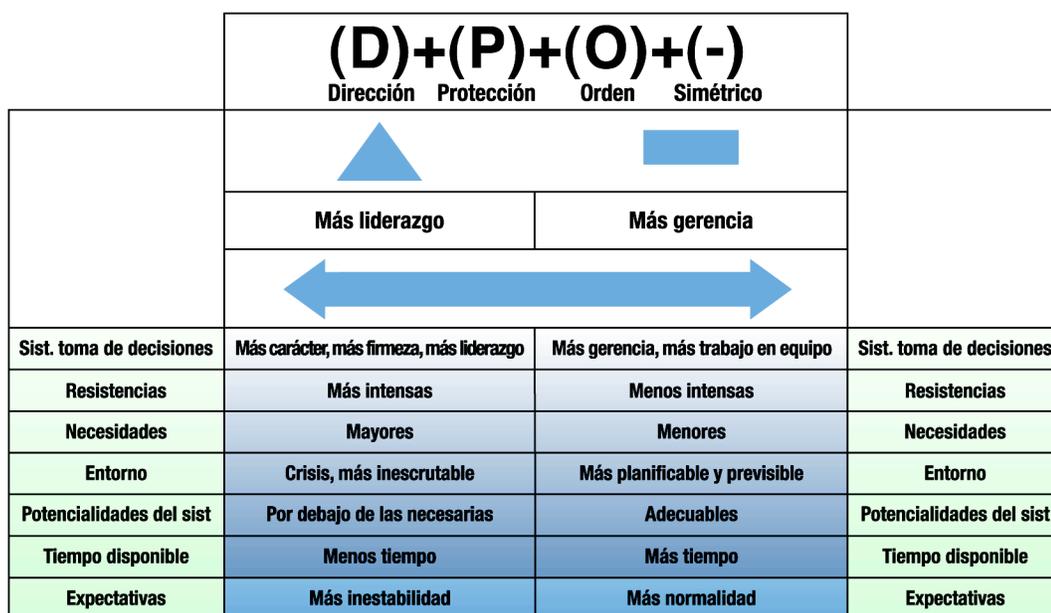
Las entrevistas fueron realizadas entre los días 18 de octubre y 14 de noviembre de 2011. Todas las entrevistas se ejecutaron en las propias oficinas de cada entrevistado, salvo la correspondiente al *veterano sindicalista* que por encontrarse en el exilio debió realizarse vía *skype*, aunque en todas se utilizó como ayuda para el entrevistador una cámara *Flip* de video de alta definición. Durante los encuentros se siguió una rutina: 1. breve introducción al tema en estudio en general; y 2. el cumplimiento de una guía de entrevista previamente diseñada en correspondencia con aquello que se quería indagar, tal y como lo demuestra el cuadro a continuación. La primera parte de cada entrevista se dirigió a precisar las expectativas en relación con el liderazgo ya vinculadas con la actualidad venezolana. La segunda parte se concentró en indagar las perspectivas que se tenían sobre el futuro inmediato y el estilo de liderazgo necesario para este tiempo.

CUADRO 1. GUÍA DE ENTREVISTA Y PERCEPCIÓN EN INDAGATORIA

	Pregunta	Variable sobre la cuál se indaga
1	¿Cuán importante es la visión en el ejercicio del liderazgo? ¿Saber dónde ir, de antemano, es importante?	Dirección
2	¿Cuán importante es brindar cobijo en el ejercicio del liderazgo? ¿Cobijo de qué tipo?	Protección
3	¿Cuán importante es brindar orden en el ejercicio del liderazgo? ¿La gente aspira orden?	Orden
4	¿Cuán importante es representar lo contrario a lo existente hoy en día?	Simétrico
5	¿El estilo de Chávez ha influido también en el mundo privado venezolano?	Percepción de estilo preponderante
6	¿Será fácil o difícil reorientar al país y la empresa después de Chávez ?	Percepción sobre futuro inminente - Normalidad/Anormalidad, Optimismo Pesimismo
7	Utilizando el instrumento en sus manos ¿cuál estilo de liderazgo cree será necesario en el futuro próximo?	Percepción de estilo de liderazgo deseable frente al futuro inminente
8	Comentarios abiertos y adicionales	

En la segunda parte de las entrevistas se contó con la ayuda de un instrumento basado en el modelo expuesto en el Capítulo I, aunque depurado para minimizar la posibilidad de sesgos. Veamos el Gráfico 2:

GRÁFICO 2. INSTRUMENTO UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS



CAPITULO III

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Las diez entrevistas generaron un interesante material. En estas líneas trataremos de sistematizar las distintas percepciones de los entrevistados y sus matices.

DIRECCIÓN (D): IMPORTANCIA DE LA VISIÓN

La expectativa de visión que guardan los sistemas a partir del liderazgo ejercido desde posiciones de autoridad fue unánimemente recalcada por los entrevistados aunque con interesantes peculiaridades. Se pueden agrupar las posiciones de la siguiente manera:

1. La mayoría de los entrevistados cree que la visión es lo más importante del ejercicio del liderazgo y que por ello debe estar claramente concebida incluso antes de ejercerlo. El *experimentado gerente público y privado* dijo tajantemente: ...“constituye la diferencia elemental entre lo bueno y lo malo. El norte, de entrada, marca una diferencia de valores que hay que tener”. Pero lo más singular fue la referencia a la importancia crucial del factor dirección por parte de entrevistados que se han destacado por igual en la gerencia pública como privada aunque con gran diferencia de edad. Expresiones como ...“sin eso no hay brújula y quien no la tenga de inicio está fregado” por parte del *político de nueva generación* o ...“es la diferencia entre un esfuerzo u otro” proveniente del *empresario de origen extranjero* o ...“por no tenerlo claro es que la oposición no ha podido con el gobierno” dicha en alta voz por *el empresario de vieja guardia*, son especialmente ilustrativas. El *gerente de medios* ofreció un símil interesante: ...“sin un plan macro no puedes iniciar nada. No conozco telenovela sin guión aunque después lo vayas ajustando, no conozco urbanización construida sin maqueta. Sin visión clara no hay acciones claras desde el inicio. Por ejemplo, en la Venezuela actual el único que tiene su visión clara es Chávez y por eso lleva la agenda. Los demás nos movemos según la noticia del día y los políticos según las encuestas. Pocos empresarios tienen visiones claras, la mayoría hace sus cosas según como se desarrolle el día”.

2. El resto cree que la visión es lo más importante pero consideran se debe aclarar el camino escuchando a la gente, al sistema. Estos últimos aceptan la posibilidad de que en vez de comando se diseñe una visión gracias a la elaboración de buenas preguntas. Algo

curioso es que coinciden en esta aproximación tres mundos disímiles: el empresarial, el político y el sindical. El *joven capitán y dueño de empresa*, por su parte fue directo al decir: "...usualmente se tiene una idea, una especie de inspiración, pero realmente se concreta en el camino y con la ayuda adecuada, lo cual hace que los demás se sientan partícipes". Esto es reforzado por *el industrial-gremialista* al decir que "...al principio es más importante la capacidad de innovar y adaptarse que saber exactamente hacia dónde ir". La *política-gerente* tiene una idea similar: "...para tener una visión debes diagnosticar y para llegar a eso tienes que oír a la gente a fin de saber hacia dónde quieren marchar, en el mejor de los casos o hacia dónde es que hace falta marchar...lo cual, en caso de existir discrepancias, es difícil de vender, especialmente porque puede tocar condiciones asociadas a los valores en juego". *El veterano sindicalista* cree que la visión... "debe surgir del colectivo aunque el mismo colectivo no se dé cuenta...hay que auscultar primero...oír la grama crecer como decía Luis Herrera".

En todo caso ambas posiciones le asignan a esta percepción cierto carácter reactivo²⁶ y tocante al criterio de la escasez²⁷: mientras menos exista, menos esté disponible, más se le requiere, más se ansía. Pero llama especialmente la atención la advertencia hecha por la *política-gerente*: la dificultad surgida cuando hay una brecha entre lo que se necesita hacer y lo que la gente desea hacer.

También existen otras diferencias de criterio en cuanto a la visión referidas a grados de profundidad, dependiendo de si se trata de una visión de *liderazgo* o de *gerencia*. Así, *el empresario de origen extranjero* reprodujo la importancia del valor dirección aunque advirtió que admitía grados de importancia: "...a todo evento es importante...pero cuando está referida a algo cotidiano..el término le queda como grande porque es más bien una planificación dentro de la gerencia. Las que tienen que ver con la capacidad de cambiar...esas sí son importantes...esas sí son visiones". Lo mismo notó *el veterano sindicalista* al apuntar... "ahora a cualquier cosa llaman visión...cuando visión es la de las cosas grandes". Esta diferenciación siguió un camino distinto cuando tocó su relación con

²⁶ *Carácter reactivo* en el sentido usual de responder con acciones de solución o corrección ante una situación ya surgida o de actuar para evitar un problema que se anticipa a la vuelta de la esquina.

²⁷ Robert Cialdini (1993) identifica un principio de persuasión que llama de *escasez*, el cual se traduce en el atractivo de lo no disponible para todos, lo prohibido, elitesco, que genera cierto estatus y además es de acceso limitado.

la intensidad de su necesidad. La mayoría identificó que la visión era una respuesta a un circunstancia urgente, ...“una crisis” refirió *el gerente de medios* . La contrapartida a esto son los planes de normalidad, según la *política-gerente*.

PROTECCIÓN (P): IMPORTANCIA DE BRINDAR COBIJO

La sola mención de este valor generó entusiasmo, lo cual indicó la importancia de la seguridad en estos tiempos. Todos comulgaron con la esperanza de protección por parte de todo el sistema. Especialmente enfáticos fueron los empresarios y *el veterano sindicalista*. Pero la necesidad de cobijo registró diversas vertientes ya que aunque en su raíz está la sensación de vulnerabilidad, se apreció una lectura pública y otra individual y privada: la inseguridad general, en el primer caso, y la vulnerabilidad frente al gobierno y el estado, en el segundo. En efecto, las opiniones se distribuyeron de la siguiente manera:

1. Quienes creen que se espera protección por parte, en primera instancia, de la empresa o del estado y después de quienes los dirigen (esta mención corrió por cuenta de los entusiastas del trabajo en equipo o al menos se ubicaron en el justo medio). *El político-académico*, por ejemplo, advirtió que si se trataba de protección había que tomar en cuenta una consideración especial: ...“el cobijo esperado puede ser tanto de origen institucional como personal, ya que la tendencia moderna dentro del campo de la responsabilidad social empresarial que inauguró en nuestro país Eugenio Mendoza, podía ser igualmente una forma de leer dicho valor”. En un plano similar, *el joven capitán y dueño de empresa* apuntó que ...“nuestros trabajadores siempre aspiran que la organización los defienda en varios sentidos: a ellos como trabajadores dentro de la empresa, como trabajadores que nos representan en la calle en el sentido de no claudicar ni frente a lo que hay ni frente a nuestra propia historia, pero también como individuos en sus casas e incluso con sus familias. Es decir, del origen hermoso se pasa a cierta idea de paternalismo que está ahí..en la esencia del asunto. Lo que esperan es bueno, hasta un punto y muy malo, en el extremo”. *El gerente de medios* suministró un dato importante:...“ a nivel público el gran tema es la inseguridad...pero a nivel micro está pasando algo tremendo: mis trabajadores esperan protección de la empresa y de quienes la dirigimos por igual, en todo campo....pero eso pasa tanto aquí como en mi empresa

colombiana. No es entonces un rasgo particular de Venezuela...pareciera que tiene que ver con un temor generalizado. Recalcando que los trabajadores buscan en la organización y en nosotros, los dueños, como personas naturales, lo mismo: un líder al cual obedecer, odiar a ratos, querer, respetar. Cuando llegas a la empresa un domingo y está un trabajador llorando porque no tiene cómo enterrar al papá te das cuenta de que fue a buscarte a tí...a nadie más. Entonces no queda sino ayudar". El *industrial-gremialista* compartió una información valiosa: "El asunto de la protección es un requerimiento más profundo del que estamos conscientes. De una encuesta de clima laboral interno en nuestra empresa en Guayana se desprende que los trabajadores esperan que la organización les responda en todo aquello que las instituciones fallan. No sólo en seguridad social sino también en la parte familiar y hasta en la seguridad ciudadana. Eso causa preocupación porque los niveles de angustia reinantes en todos lados terminan en la búsqueda de alguien que brinde la protección adecuada". Esta creencia es confirmada por *el veterano sindicalista* que advierte ..."el cobijo es un deseo natural por los peligros presentes... pero es especial en el campo laboral ya que va en ambas direcciones: las organizaciones se pueden sentir protegidas por sus trabajadores pero los trabajadores y sus familiares deben sentirse protegidos por las organizaciones".

2. Quienes creen que se espera protección directa por parte del *líder* (fueron exactamente los mismos que más adelante hicieron énfasis en el liderazgo antes que en el trabajo en equipo). Por cierto, frente a esto, *la política-gerente* hace una advertencia: ..."un gran sector del país exige defensa directa por parte de quien dirige...otro lo que pide es empoderamiento para protegerse ellos mismos". El *empresario de vieja guardia* decidió ir al fondo: ..."es fundamental en estos tiempos tan peligrosos.... en Venezuela no ha habido muchos padres y por eso la gente anda en la búsqueda de uno...un padre que nos proteja es un sueño de nuestros pueblos". El *empresario de origen extranjero* dijo a su vez: ..." sin protección, sin sentido de seguridad, no viene nadie más a invertir en el país y se seguirán marchando los muchachos de aquí....se necesita tanto que sin eso no se puede hablar propiamente de liderazgo. Por eso votaron por Chávez: el hombre fuerte necesario para controlar la delincuencia, el militar formado para ponerle coto a los malandros...y mira cómo salió". El *experimentado gerente público y privado*, por su parte, observó que este valor era fundamental pero debía satisfacerse con moderación ya que su contrapartida

podía ser mayor paternalismo. Refirió la historia del jefe indio, quien deja que su tribu aprecie por sí misma la posibilidad de quemarse antes de actuar en su protección.

Surgió nuevamente el carácter reactivo. *El político-académico* lo refiere, cerrando: ...“más se necesita cuando menos se tiene, más se debe proveer cuando más escaso parece...por eso depende absolutamente de la percepción general e individual y, a la vez, de si éstas están alineadas o no”.

ORDEN (O): IMPORTANCIA DE BRINDAR E IMPONER ORDEN

Esta referencia arrojó interesantes datos. Podríamos agrupar las respuestas de la siguiente manera:

1. Por una parte, quienes creen que el orden se espera y necesita en el futuro inmediato. Este sector agrupa todos los relacionados con el quehacer público (política y medios). *El político académico*, nuevamente en la misma dirección, dijo que..“ la intensidad del orden como requerimiento depende de cómo quede el país después de esto: mientras más desordenado quede..pues..más orden se esperará y más orden se necesitará. Mientras más desequilibrio...más se necesitará restaurar el equilibrio A todo evento, será el valor más ansiado”. *El político de nueva generación*, por su parte, advirtió que ...“desde el liderazgo hay que proponer el orden, como decía Ortega y Gasset, independientemente de que exista o no conciencia de su necesidad”. *La política -gerente* agregó que ..“orden es lo que reclama el país y el elector consciente de eso”. El *gerente de medios* señaló enfáticamente: ...“dicen que al venezolano le gusta la rochela, que es desordenado...pero este país, en medio del caos, querrá y quiere orden y mano dura. La falta de orden es una política de efectos perversos incuantificables. El único orden que existe es cuando el gobierno siente que se atenta en su contra. De resto, el desorden es parte de su planificación. El problema es que el desorden del entorno público afecta a las empresas...que de tanto convivir con él acaban experimentándolo ellas mismas. En fin de cuentas, cuando no existe sensación alguna de orden...hasta el que quiere seguir con lo que hay actualmente, pide orden”.

2. Por la otra, quienes consideran que el orden se necesita pero no es deseado por la mayoría. En esta posición se ubican particularmente los empresarios al igual que el

veterano-sindicalista, es decir, todos los relacionados directamente con el hecho social trabajo, lo cual es curioso. Un contraste: imponer orden no es lo que quiere la gente pero es lo que se debe hacer, según ellos. Los entrevistados pertenecientes al sector privado reclamaron la imposición de orden en términos más firmes, menos dependientes de otros factores...ello a pesar de que según *el experimentado gerente público y privado*... "no está en nuestro ADN". El *industrial-gremialista* fue en la misma dirección: "...el orden en nuestro país no se ansía en general...eso por nuestro espíritu caribeño...no somos suizos...pero para ser grandes y lograr objetivos, es necesario imponer el orden. El liderazgo debe satisfacer este deseo de la gente consciente". En inusual respaldo a esta orientación *el veterano sindicalista* expresó..."la mayor necesidad: orden, disciplina, respeto. A pesar de que muchos quieren que siga el despelote del cual los más perjudicados han sido, por cierto, los trabajadores". *El joven capitán de empresa* confesó con dolor que..."el comportamiento cívico ha sido revolcado por el modelaje negativo, el mal ejemplo ha sido terrible y muchos querrán que esto siga así".

El Orden como tercer valor tuvo unánime soporte y, al igual que los otros anteriores, fue vislumbrado con carácter reactivo. Sin embargo, en las partes más libres de la guía de entrevista, todos los entrevistados volvieron al tema en el mismo sentido del *gerente de medios*, es decir, ante la máxima falta de orden, nadie sería ajeno a la necesidad de que éste se restituya.

SIMÉTRICO (-): IMPORTANCIA DE REPRESENTAR LO CONTRARIO

La mención de este valor generó interesantes enseñanzas: la mayoría consideró que procede...pero sometido actualmente a muchas *condiciones*. Se observan dos aproximaciones:

1. La de quienes creen que según termine el episodio actual del sistema se podrá reclamar más o menos contradicción con el estilo preponderante (la mayoría de los entrevistados opinó así). Básicamente, tal y como lo advierte *el político-académico*: "...en el tiempo inmediato, el nivel de exigencia de este valor dependerá de cómo termine todo, del desenlace mismo, de la magnitud del problema y de algunas creencias demasiado profundas que son parte del sentimiento social". Por ello muchos todavía creen que hay que continuar con el acento social y algunas simbologías típicas de este tiempo que ha

tenido a Chávez como protagonista". *El político de nueva generación*, por su parte, afirma que ... "el movimiento pendular será de estilo de gobierno pero no de prioridades porque mucha gente teme perder lo conseguido y hay que demostrarle que pueden obtener mejores resultados con otro estilo sin perder el protagonismo". *El industrial gremialista* piensa que ... "hay que implementar políticas distintas, planteamientos de fondo diferentes y eficientes pero algo diametralmente contrario no es lo que la gente busca y mucho menos de golpe...cambios..sí...pero conservando lo bueno que se ha obtenido: la cercanía con las masas, el acento social, la preocupación por las mayorías... al día de hoy, mucho de lo que Chávez representa y es...debe ser preservado y simbolizado a toda costa ". Especialmente importante fue la confesión del *empresario de vieja guardia*:... "el cambio fundamental que se requiere no es ni siquiera de estilo...sino de orientación. Lo que necesitamos es un Chávez de derecha si todo termina como pareciera...y si termina peor...pues necesitaremos un Uribe".

2. La de quienes consideran que el movimiento pendular será radical por considerar que este episodio del trayecto del sistema está agotado. El *veterano sindicalista*, por ejemplo, dice que .. "los símbolos actuales son terribles e incalables, un golpe de timón inmediato tendrá que verificarse". La *política-gerente* advierte que es .. "indispensable el cambio de estilo, hacer las cosas distintas, diferenciarse". El *gerente de medios* fue tajante:... "el país anda en la búsqueda del anti-chávez...de un estilo contrario a todo nivel. Allá quienes no han aprendido. Este país no quiere más tipos autoritarios".

Nuevamente, aunque con menor grado, se verificó una tendencia a asignarle a este valor carácter reactivo.

LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE CHÁVEZ EN EL SECTOR PRIVADO

Asombrosamente, todos visualizaron por sí mismos y de entrada, que el estilo de Chávez se ubicaba en un extremo de la clasificación utilizada en esta investigación: el caudillismo.

Sólo un entrevistado consideró que el estilo de Chávez no había permeado a la conducción de las empresas privadas. *El gerente de medios* afirmó que ... "la empresa privada no se ha copiado el estilo de Chávez...acaso si ha hecho concesiones con ese

estilo pero para sobrevivir aunque al principio coqueteó con la posibilidad de replicarlo". El resto admitió la influencia pero con diferencias:

1. Por un lado estuvieron quienes aceptaron la existencia de un proceso de réplica del estilo de liderazgo chavista por parte de quienes conducen los negocios en el país. De hecho, *el experimentado gerente público y privado* confesó su preocupación porque ..."el componente de imitación del estilo chavista en la empresa privada causa distorsiones grandes". Más adelante, *el empresario de vieja guardia* advirtió la misma tendencia aunque consideró que respondía ..."más a cierta necesidad de supervivencia que a otra cosa...creen que así se pueden salvar". *La política-gerente* hizo un señalamiento revelador: .."creo que no solo ha influido en el sector privado sino también en una buena parte del sector público regional, incluso opositor. Eso porque pareciera que responden a una nueva escala de valores que sustituye al de las mejores prácticas, es decir, pareciera que el nuevo referente ético es el estilo chavista de hacer las cosas...esa manera de proceder se ha extendido hasta los negocios y ha exacerbado sus prácticas". *El empresario de origen extranjero* fue enfático al afirmar: "la influencia de Chávez ha tocado, por igual, al campo público y al privado hasta el punto que muchos claman por hacer las cosas como Chávez pero de este lado...lamentablemente".

2. Por otra parte, quienes limitan la influencia del estilo chavista al sector de reciente irrupción en la vida privada, también llamado *boliburgués*, y creen que la influencia sobre el resto del sector privado ha sido para hacerlos mejor, para convertirlos en competidores más capaces. *El joven capitán y dueño de empresa* dijo.."los nuevos ricos de este gobierno se manejan en sus empresas como una suerte de *copy-paste* de las actuaciones del presidente, que es su mayor inspiración. Pero en las empresas establecidas eso no es posible. Esa influencia no ha permeado. Sin embargo, hemos tenido que gerenciar bajo crisis constante y eso se ha sentido a nivel de las estructuras relacionadas en el sector privado....recordemos que el estilo en vigencia es una especie de legado cargado de símbolos personales: autoritarismo y caudillismo. La reacción típica en el campo privado ha sido la apropiación del discurso por parte del sindicalismo y la autoexigencia de las empresas para superar todos los escollos de mejor manera. Somos mucho más creativos ahora". *El industrial gremialista* reconoce que si ha habido influencia pero que ha

redundado en .."mayor preocupación social, responsabilidad social, en asunción de formas de operación más planas, más permeables a las opiniones y eso ha sido, en parte, una reacción ante lo existente y una apertura a una tendencia mundial".

PERCEPCIÓN DE NORMALIDAD PREVISIBLE O INESTABILIDAD

La pregunta en concreto fue : ¿Será fácil o difícil reorientar al país y la empresa después de Chávez? La mención *difícil* o *fácil* fue planteada de manera más libre para indagar sobre lo que subyacía detrás del planteamiento admitiendo la gradación espontánea. La mención entonces engloba nociones que responden a circuitos diferenciados en la vida de los sistemas: por un lado facilidad-estabilidad-equilibrio-normalidad-futuro más previsible y, por otro, dificultad-inestabilidad-desequilibrio-anormalidad-futuro menos previsible. Las respuestas podríamos agruparlas de esta manera:

1. Quienes consideraron que será difícil para todos (*muy difícil , más o menos difícil, no tan difícil...pero difícil* al fin, ya que nadie hizo uso del término *fácil*, el cual estaba a disposición). *El político-académico* echó mano de una expresión de Serrat..."soy un pesimista esperanzado...porque creo que va a ser todo muy dificultoso pero tenemos con qué salir adelante". *El experimentado gerente público y privado*, por su parte, advirtió que..."será extremadamente difícil". *El joven capitán y dueño de empresa* hizo un agregado interesante: "...será menos difícil si hay un quiebre generacional con el pasado de una vez...de lo contrario todo se hará mucho más difícil porque hay muchas cuentas pendientes, muchas heridas...hay que pasar la página". *El veterano sindicalista* fue rápido al contestar: "...dificilísimo...lo más difícil de nuestra historia...pero si todos estamos comprometidos se podrá". *La política-gerente* vislumbró que va a ser ..."complejísimo, durísimo".

2. Quienes consideraron (dos entrevistados) que va a ser muy difícil en lo público y muy fácil en lo privado. *El empresario gremialista* dijo textualmente:..."lo económico va a responder más rápido, la empresa privada va a apreciar una gama de posibilidades en nuestro país frente a las cuales tendrá que responder eficientemente...pero para Venezuela, como país, lo que viene es complicado, muy complicado". Caso especial es el del *gerente de medios* quien inició contestando..."va a ser muy fácil...en el sentido de que el país privado hay cómo hacerlo arrancar rápidamente. Eso porque todos van a colaborar.

De hecho, todos le han visto la cara al demonio y van a preferir colaborar. Pero en términos políticos será muy complicado...se prevé mucha inestabilidad".

Luego, todas las expresiones previeron tiempos borrascosos y la gran mayoría de los entrevistados visualizó al sector público y al sector privado afectados por igual.

LIDERAZGO DESEADO FRENTE A ESA PERCEPCIÓN: HORIZONTAL O VERTICAL

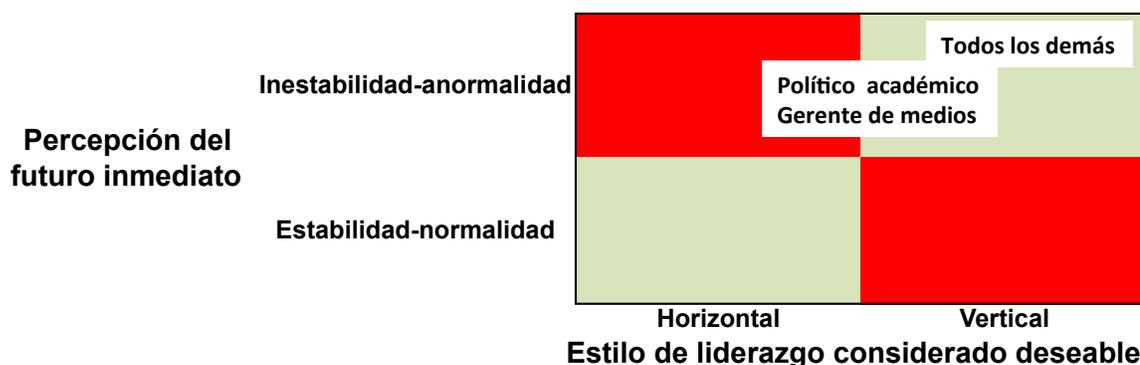
Casi todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en torno a la necesidad del liderazgo vertical, incluso quien creyó que no iba a ser *tan difícil* la situación inmediata y reivindicó el valor absoluto del trabajo en equipo. Sin embargo, vale la pena resaltar la congruencia del *pesimista esperanzado* y del *gerente de medios* quienes ubicaron el estilo deseado en el justo medio del instrumento ya que ambos consideraron que con un solo estilo era insuficiente...“se necesitará mucho de ambas cosas”. Seguidamente acotó *el político-académico* que ...“el extremo de un estilo se une al extremo del otro” y terminó señalando que ...“quien dirija a partir del medio deberá moverse de un lado a otro...pero sin quedarse mucho tiempo estacionado en un cuadrante u otro, en virtud de la dinámica de las cosas”. El *gerente de medios* fue todavía más gráfico: ...“en Colombia tuve la oportunidad de decirle a Uribe en su propia cara: Presidente usted es como Chávez pero de derecha y de eso allá ya tuvimos bastante. Y creo que a Venezuela lo que le conviene es un liderazgo como el de Santos, que está ubicado perfectamente en el medio del instrumento: gerente que pone a andar soluciones para lo cotidiano y líder de carácter para dirigir con firmeza a la vez. Se mueve en un cuadrante y en otro con total comodidad. Mano derecha para el carácter, mano izquierda para la gerencia. Con el tiempo lo ideal es que haga falta mucha gerencia y ya”.

Todos, en fin de cuentas, aceptaron que la realidad nacional, pública y privada, después de Chávez será, al menos, difícil en lo público y frente a ello apostaron por la necesidad de un liderazgo vertical o , en todo caso, por la justa mezcla de ambos estilos. Los más directos fueron los pertenecientes al sector privado, como, por ejemplo, *el empresario de vieja guardia*, quien respondió tajantemente que...“o se utiliza ese estilo vertical o se correrá la misma suerte de Carmona, quien intentó hacerlo sin la firmeza y sabiduría necesarias, sin la capacidad de un líder ya que sólo era un gerente....y de

segunda". *El experimentado gerente público y privado* dijo que ..."recuperar la senda apropiada para la empresa y el estado después de Chávez será extremadamente difícil y por tanto se requerirá de mucha firmeza y rapidez en la capacidad de respuesta...eso se traduce en más liderazgo, al menos al principio". Ninguno creyó que ante las dificultades se debía apelar al liderazgo horizontal, más basado en gerencia que en otra cosa. Un caso llamó la atención: *el del político de la nueva generación*, quien aunque en sus palabras iniciales se manifestó menos pesimista que los demás y con plena fe en las bondades del trabajo en equipo, al momento de ubicar en el instrumento el estilo de liderazgo necesitado no vaciló en apuntar al cuadrante del liderazgo vertical. Advirtió, eso sí, que lo ..."ideal será progresar hacia el otro extremo a medida que las cosas se desarrollen con inteligencia". La mayoría de quienes pertenecen al sector privado no advirtió la necesidad de mover, con el tiempo, el péndulo a lo largo del instrumento sino que insistió en mantenerse en el cuadrante del liderazgo vertical. Sin embargo, *el experimentado gerente público y privado* dijo que ..."inicialmente debe ser así pero con tendencia a estabilizarse en el lado de la gerencia con el paso del tiempo".

En una matriz BCG, la ubicación de los entrevistados con respecto al tema sería como sigue:

GRÁFICO 3. PERCEPCIÓN DEL FUTURO INMEDIATO Y ESTILO DESEABLE



Sintetizando todas las respuestas de los entrevistados se obtiene la siguiente tabla:

CUADRO 2. SÍNTESIS DE RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS

¿Cómo contestaron?							
	D	P	O	-	Influencia estilo de Chávez en el mundo privado	Fácil o difícil después de Chávez	Estilo deseable
La política-gerente	Básico, pero primero hay que diagnosticar	Importante para un vasto sector pero otro lo que ansía es empoderamiento para protegerse ellos mismos	Necesario y ansiado	Fundamental	Si, en todos los sectores, incluso en las admones de la oposición	Complejísimo	Vertical y con el tiempo horizontal
El experimentado gerente público y privado	Fundamental	Importante, es una de las expresiones del liderazgo y puede tener un componente aleccionador	Necesario pero no deseado	Fundamental	Si por fenómeno imitación	Extremadamente difícil	Vertical y con el tiempo horizontal
El joven capitán y dueño de empresa	Sí, pero al principio es una idea que es mejorada oyendo y consultando	Tan importante que los trabajadores lo entienden hacia la empresa	Necesario pero no deseado	Fundamental	A los boliburgueses que se copian y a las empresas ya establecidas nos ha hecho ser mejores	Muy difícil	Vertical y con el tiempo horizontal
El empresario de vieja guardia	Es básico y por no tenerlo claro la oposición no ha podido con este gobierno	Fundamental en tiempos de tanto peligro	Necesario pero no deseado	No de golpe	Si en un intento de supervivencia	Muy difícil	Vertical
El político-académico	Lo más importante	Es importante pero hay que distinguir entre el brindado por la organización y el personal	Necesario y ansiado...pero el grado dependerá de cómo termine esto	Depende de cómo termine todo	Si ha afectado a todos los sectores de la vida del país	Muy complejo	En el medio, a veces vertical, a veces horizontal
El veterano sindicalista	Importantísimo, debe surgir del colectivo...pero es la guía	Tan importante que los trabajadores deben ser protegidos por la empresa	Necesario pero no deseado	Fundamental	Si	Muy difícil	Vertical
El empresario-gremialista	Crucial, pero al principio solo se tiene una idea, es importante aplicarle innovación	Tan importante que los trabajadores lo entienden hacia la empresa	Necesario pero no deseado	Progresivamente	Si pero para hacernos mejores frente a las amenazas	Muy difícil en lo público, muy fácil en lo privado	Vertical en ambos sectores y con el tiempo horizontal
El político de nueva generación	Indispensable, sin eso no hay brújula y hay que tenerla de inicio	Importante y una necesidad nacional de esta hora	Necesario y ansiado pero aun necesario si no es ansiado	Cuidado, el cambio de estilo deb ser de gobierno no de prioridades	Si	No tan difícil	Vertical y con el tiempo horizontal
El empresario de origen extranjero	Importante, es la diferencia entre perder el tiempo o no	Sin eso no viene nadie más a invertir en el país y se seguirán yendo los muchachos de aquí	Necesario pero no deseado	Fundamental	Si y por igual al sector público y privado	Complicadísimo	Vertical
El gerente de medios	Importante, en Venezuela nadie está claro en su Visión	Tan importante que los trabajadores lo entienden hacia la empresa	Necesario y deseado	Fundamental	No	Muy difícil en lo público, muy fácil en lo privado	En el medio, a veces vertical, a veces horizontal

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a las entrevistas

CAPITULO IV

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

¿Qué me dice todo esto? ¿Cómo entenderlo?

1. Para los entrevistados la visión y el factor dirección tienen una importancia fundamental. Sin embargo, la importancia asignada al igual que la referencia a los valores involucrados en la visión misma, ratifican la validez de la teoría *transformacional/adaptiva* que incorpora estos temas al mundo del quehacer diario del liderazgo y es nuestra base de análisis.

Por otra parte, los entrevistados identificaron dos debates que llaman poderosamente la atención:

a. Por un lado, el contraste entre un planteamiento claro como visión y otro que ni siquiera está esbozado. Es decir, entre una orientación elaborada y aquella que quizás es apenas una inquietud o tan sólo una buena pregunta. Esto motiva especiales reflexiones: ¿es concebible un ejercicio de *liderazgo vertical* sin respuestas concretas y sin una visión clara? o ¿es posible un ejercicio de *liderazgo horizontal* animado por una visión delimitada y formulada detalladamente? Lo segundo es perfectamente posible. Lo primero no pareciera lógico a menos que se encuentre muy cerca del exacto medio entre los cuadrantes del modelo utilizado. El *liderazgo vertical* genera, en su extremo, la sensación de que se tienen todas las respuestas. Eso indica cierta búsqueda paralela de un *mesías*, un *caudillo*, una especie de *padre* con respuestas para todo. El *liderazgo horizontal* genera en su extremo, a su vez, la idea de que todo debe ser objeto de debate, consulta, acuerdo...asamblea. Lo cierto es que la historia mundial está plagada de: desastres ocasionados por hombres fuertes con grandes y equivocadas respuestas a problemas de su tiempo; ciclos históricos con espíritu asambleario que culminaron sumidos en la confusión general (de paso, estos últimos usualmente dieron pie a los primeros); y grandes crisis e inestabilidades en las trayectorias de sistemas que constituyeron la justificación del acceso al poder de los *hombres fuertes* así como de la aplicación de trágicas recetas. En el mundo privado, graves crisis internas de las organizaciones abrieron la puerta a recetas que una vez impuestas terminaron con las

organizaciones mismas. Luego, tal y como lo advertíamos en el marco teórico, hoy es perfectamente posible liderar con base en buenas preguntas y es obligatorio diagnosticar el problema para detallar una visión correcta que anime el valor dirección, lo cual es una función primaria del liderazgo. Al respecto es útil recordar la necesidad moderna de entender al colectivo para poder delinear una correcta dirección. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) consideran que hacer un correcto análisis es la habilidad mínima necesaria para ejercer el liderazgo adaptivo. Para ello es menester realizar un acertado diagnóstico que, como en medicina, viene antes del tratamiento. Y para hablar de acertado diagnóstico es imperativo: analizar detalladamente el *status-quo*²⁸, el cual permite, a su vez, identificar el *reto de adaptación*, descubrir repercusiones estructurales, y entender la cultura organizacional de la cual se trate. Hacer esto sin entablar relaciones directas con el colectivo involucrado es impensable en la hora actual.

Pero surge una nueva interrogante: la visión ¿puede ser explícita o tácita? Es un punto que amerita un posterior estudio pero cabe una reflexión especial: después de investigar más de 50 discursos de la primera campaña presidencial de Álvaro Uribe Vélez, nos conseguimos con 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? Cuando Steve Jobs regresó a Apple, en el marco del mega acuerdo con Pixar, jamás pronunció, en ninguno de los cuatro discursos disponibles en la net correspondientes a ese tiempo, la posibilidad de atacar el mercado directamente a través de su propia red de tiendas así como relanzar tecnológicamente la marca, pero los tenedores de acciones así lo entendieron inmediatamente, hasta el punto que su valor en bolsa registró un fuerte pico positivo aquel día de 1997.

b. 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 valida nuestro marco teórico ya que se apunta a una diferencia entre *gerencia* y *liderazgo-adaptación*. El cierre de la brecha entre la realidad y los valores constantemente retados

²⁸ En sencillos términos, Jaén y otros expresan: "... Sabemos que el éxito de una modificación en el status quo depende del análisis" (2011: 23).

por la misma es 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 de aprendizaje colectivo que necesita una dirección persuasiva que encause debidamente al sistema. Eso usualmente conduce a un rigor específico y un estado de fricción e inestabilidad perfectamente lógico ya que nos coloca en el mundo de las pérdidas potenciales y, por tanto, en el ámbito de *las resistencias al cambio*. Recordemos, por ejemplo, que 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 más bien despertó animadversión ya que rompía la tranquilidad de una época en la cual se podía establecer, al menos en hipótesis, una provechosa relación comercial con el *Tercer Reich* (Andrew Roberts, 2003).

Todo lo referido nos lleva al mundo de las fricciones, contrastes, enfrentamientos, inestabilidad, desequilibrio. Y además señala 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, mayor necesidad de aprender comportamientos). Esto queda claramente expuesto cuando se identifica crisis con visión y rutina con planificación.

2. 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 calidad de 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, luego, es más lógico esperar que alguien lo encarne: una persona natural aun con una persona jurídica de intermediario. Por eso se pudo percibir la búsqueda de una figura que genere esa sensación de cobijo anhelada: *un caudillo* con respuestas, *un hombre fuerte con carácter...un papá*. La calidad del desequilibrio reinante actualmente convoca la restitución del equilibrio y los grados de angustia envueltos son fenomenales. De las

respuestas de los entrevistados se extrae que por no conseguir satisfacción a este valor los muchachos se van del país y las relaciones de trabajo se enrarecen más allá de las políticas laborales del actual gobierno.

En nuestro marco teórico no sólo se identificó a *la protección* como una función del ejercicio del liderazgo desde posiciones de autoridad sino también se refirió a su origen en los comportamientos del *silver back*. En esas manadas de gorilas el que brinda este valor está en la primera línea de mando y en conjunción con *dirección* (dónde conseguir la comida) y *orden* (organizar los espacios, los desplazamientos y demás normas de convivencia, etc) constituye el eje que determina el liderazgo del grupo. Evidentemente, mientras más se necesite, más se anhela. De allí que este carácter reactivo reconocido en las entrevistas también convalida el valor de nuestro marco teórico, basado primigeniamente en las consecuencias del pensamiento sistémico.

3. Según los entrevistados existe la necesidad de poner orden aunque muchos dentro del sistema no quieran, bien porque no están conscientes de su verdadera urgencia o bien 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. Otra vez, una demanda exactamente correspondiente con la visión sistémica del liderazgo moderno referida en el marco teórico de esta investigación.

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. Eso es parte del planteamiento principal del marco teórico presentado.

4. El *Simétrico* 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.

Las respuestas obtenidas en las entrevistas obligan a unas precisiones: a. el simétrico trata de símbolos, estilos y *match* con temas fundamentales de la vida pública o privada; y, b. el simétrico debe aflorar claramente (por ej. nadie podía dudar que Chávez en 1997 era lo contrario a la situación de entonces o que Evo lo era en la Bolivia gobernada por Mesa).

Cuando no hay mucha intensidad en el reclamo del simétrico es porque: a. el episodio histórico no está en su final y por ello aún quedan pendientes las condiciones de su desenlace. Y no está en su final porque la tesis preponderante aún no está agotada. Varios 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 buscar algo similar a Uribe. Uribe aparece en el final del episodio y fue el simétrico de lo existente entonces; 2. en 1993, los venezolanos estaban hastiados de Ad y Copei pero todavía el asunto no había agotado la tesis preponderante, el ciclo no se había cerrado por completo, por eso se dieron un chance intermedio con Caldera II. Chávez fue el final de ese episodio; 3. antes de que Steve Jobs diera al traste con 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; 4. después de la salida de Schuster y Juande Ramos, en medio de la confusión reinante y ya con 10 años sin ganar trofeos importantes, el Real Madrid probó con Manuel Pellegrini, quien hizo un gran intento por torcer la tendencia a la baja. Mourinho surgió como el simétrico de todo lo vivido en esa década y agotó la trayectoria convirtiéndose en lo que Florentino Pérez llamó el *revulsivo necesario*; o, b. la muestra se dirigió a quienes aún no perciben su necesidad, no obstante la percepción de la mayoría. Mientras a nivel mundial se reivindica el trabajo de equipo, parte importante de la muestra estudiada anda en búsqueda de un *hombre fuerte* con un estilo no muy diferente al vigente aunque con distinta orientación política. Pareciera que no está clara la necesidad de un simétrico, al menos al día de hoy, ya que sólo una parte de la muestra así lo manifestó. Este dato convalida el marco teórico ya que advertimos que la cuarta función del liderazgo es exigida sólo cuando un ciclo histórico altamente diferenciado está llegando a su final. Lo recogido, por la disparidad de criterios es que no se está en el final. Si así fuera podría percibirse claramente y tendría carácter reactivo.

5. El estilo de Chávez 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 que considerara que ante la turbulencia del momento y especialmente del dato laboral, el estilo chavista podía ser un mecanismo de supervivencia. De paso, ese estilo Chavista puede haber sido replicado hasta en la gerencia pública en manos de la oposición.

A estas alturas surge otra interrogante: ¿es posible pensar en una *caudilla* para el gobierno y la empresa actual en Venezuela? Al respecto vale recordar que las grandes coyunturas de nuestra historia pública y privada han demostrado cierta displicencia injustificada por el liderazgo del sexo femenino o por el de los demasiado jóvenes en términos relativos. ¿Seguirá siendo así? ¿Ha llegado la hora de olvidar este *tema oculto*?²⁹ Ciertamente es un tema atractivo para un estudio posterior.

Una pista sobre la influencia del estilo de hacer las cosas de Chávez en relación con el mundo de los negocios: cada entrevistado tomó la pregunta genérica sobre este tema y la refirió a su propio campo, fuera público o privado. Eso, de inicio, era impensable que sucediera al referirnos a cualquiera de los gobiernos anteriores. Por ejemplo, era inconcebible imaginar a un empresario venezolano reflexionando acerca de la influencia que había tenido el gobierno de Lusinchi sobre su estilo de manejo de los negocios.

En el marco teórico advertimos que la tendencia mundial es *el liderazgo horizontal*. A pesar de eso, también advertimos que se podían obtener resultados eficientes desde el *liderazgo vertical* pero que el extremo podía ser riesgoso e ineficiente. El estilo de Chávez fue ubicado por los entrevistados en el extremo del cuadrante del *liderazgo vertical*. Por cierto, una parte importante de la muestra reconoció que su estilo no era malo sino su posición política. Es decir, que un caudillo personalista y cuasi-dictatorial pero con acento social y respeto por los principios básicos de la empresa podía parecer aceptable. Cuando esto sucede, la simbología vigente aún es la tesis imperante. El estilo de Chávez en cierta manera ha pasado a ser la regla, el estilo preponderante. Esto indica

²⁹ Martínez, Carlos R (2010), se refiere a ellos como "Posiciones sobre las cuales los sujetos guardan situaciones de displacer de las que no pueden dar cuenta y generan distorsiones en las percepciones" (2010:87).

que en Venezuela se ha ido en contravía. Pero la forma cómo se perfiló el estilo necesario para relanzar al país y los negocios, también indica que el estilo preponderante ha tenido eco en buena parte de la vida pública. Luego, es lógico prever que cuando surja la necesidad general del simétrico....será referido a muchos campos de la vida nacional por igual.

6. La percepción de inestabilidad y desequilibrio a la vuelta de la esquina disparó muchas reflexiones. Las referencias englobaron los indicadores contenidos en el instrumento, los cuales, agrupados, desembocan en esta expectativa. Es decir, los entrevistados identificaron el desequilibrio con el eje integrado por: disponibilidad de poco tiempo para reaccionar o cierta urgencia, potencialidades del sistema por debajo de las necesarias para enfrentar las dificultades, un entorno complicado y cambiante, necesidades superiores a la normal capacidad de respuesta del sistema, grandes resistencias a los cambios, y menos participación en el sistema de toma decisiones (*la regla de oro* en movimiento). En otras palabras: fuentes de fricción sistémica y un correspondiente escenario pesimista. La percepción de dificultad, anormalidad y desequilibrio en el corto plazo recogió esta secuencia y para ello fue muy valiosa la parte abierta de los encuentros con los entrevistados. Sin embargo, a efectos de esta investigación, la percepción general es hacia donde apuntamos.

Todos los entrevistados, directa o indirectamente, refirieron que el nivel de exigencia de las funciones del liderazgo dependerá de cómo finalice el actual episodio, lo cual, a su vez, se relaciona con su visión del futuro inmediato, que, por su parte, se espera lleno de dificultades. La intensidad de la demanda 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 por Aranzadi (1995) *fallas de liderazgo por overmanagement* o *underleadership*³⁰ en concordancia con las *fallas* genéricas advertidas por Heifetz, Grashow y Linsky (2009).

Veamos con la ayuda de una matriz BCG la primera fase de la secuencia completa.

³⁰ Sobre-gerenciar en vez de liderar haciendo énfasis en los predios del trabajo técnico cuando la exigencia debe ser adaptiva o sub-liderar, en el sentido de que se emplea liderazgo cuando el reclamo es por gerencia. Además, lo que verdaderamente subyace es la aplicación incorrecta del tipo de solución en correspondencia con el tipo de trabajo requerido. Ver *fallas de liderazgo* en la página 5 de esta misma investigación.

GRÁFICO 4. PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO FRENTE A INTENSIDAD DE DEMANDA DE DIRECCIÓN(D)+ PROTECCIÓN(P)+ ORDEN(O)+SIMÉTRICO(-)

Intensidad de demanda de (D)+(P)+(O)+(-)	alta	Insatisfacción	Satisfacción
	Baja	Satisfacción	Insatisfacción
		Estabilidad-normalidad	Inestabilidad-anormalidad

Percepción del futuro inmediato

Veamos ahora la segunda fase.

GRÁFICO 5. INTENSIDAD DE DEMANDA DE DIRECCIÓN(D)+ PROTECCIÓN(P)+ ORDEN(O)+SIMÉTRICO(-) FRENTE A ESTILO DESEABLE

Intensidad de demanda de (D)+(P)+(O)+(-)	alta	Insatisfacción	Satisfacción
	Baja	Satisfacción	Insatisfacción
		Horizontal	Vertical

Estilo de liderazgo considerado deseable

Y ahora unamos el inicio con la consecuencia.

GRÁFICO 6. PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO Y ESTILO DESEABLE

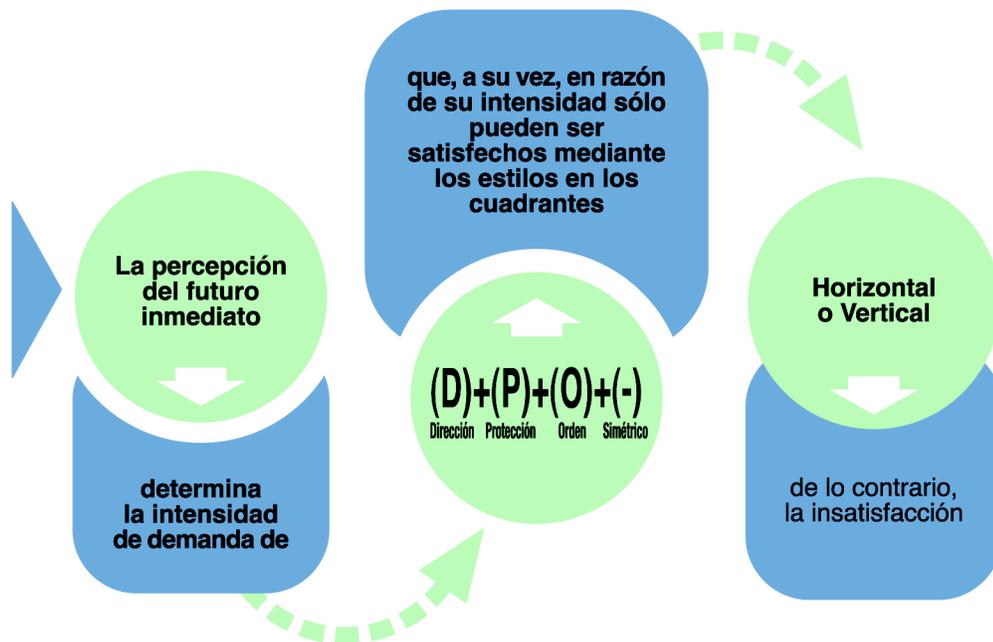
Percepción del futuro inmediato	Inestabilidad-anormalidad	Insatisfacción	Satisfacción
	Estabilidad-normalidad	Satisfacción	Insatisfacción
		Horizontal	Vertical

Estilo de liderazgo considerado deseable

De manera que los entrevistados vislumbran tiempos difíciles y apuntaron al estilo vertical o, cuando menos, a un exacto medio en el cual se integren ambos estilos alternativamente. Podría preverse que si se vislumbrara un tiempo más tranquilo sería suficiente el estilo basado en la pura autoridad y el trabajo técnico, es decir, el más plano, el horizontal.

Veamos ahora la secuencia completa.

GRÁFICO 7. SECUENCIA GENERAL: DE LA PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO AL ESTILO DE LIDERAZGO DESEABLE

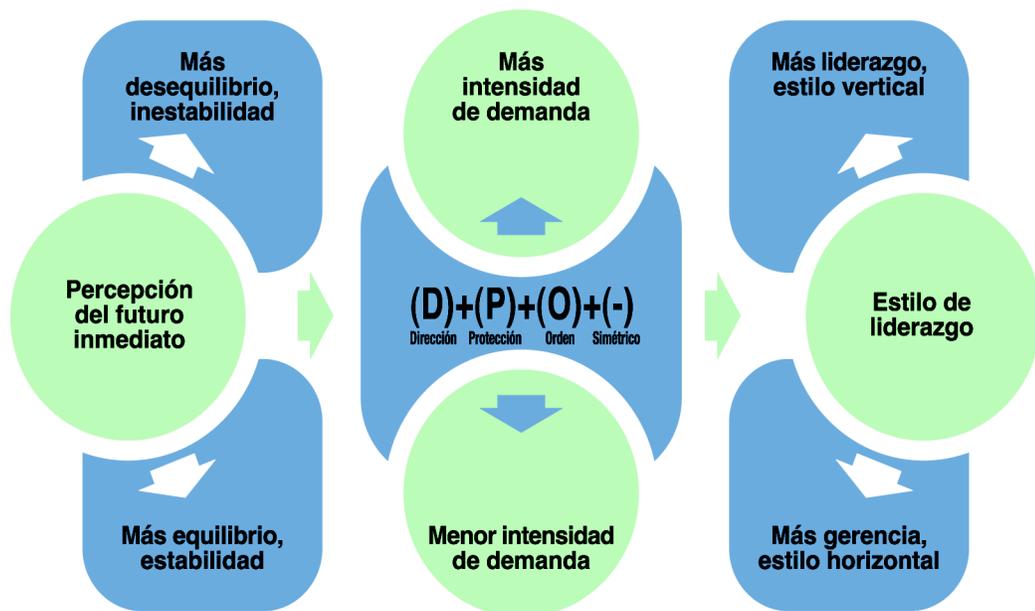


Esto se corresponde claramente con lo afirmado en el marco teórico inicial y además con una consecuencia lógica del pensamiento sistémico que ha animado este análisis: los sistemas esperan que se restaure el equilibrio y en caso de gran estrés, pueden incluso conceder la posibilidad de conferir poderes extraordinarios a una figura y, por 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 tiempo 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, bajo rutinización, hacia el cuadrante de la gerencia. El área del *liderazgo horizontal* se

identificó más con expectativas de tranquilidad, por ende, la autoridad y los perfiles tranquilos serían suficientes. Quizás por eso, intuitivamente, todos los entrevistados refirieron que lo ideal era el tránsito del trabajo de adaptación, bajo rutinización, hacia el cuadrante del trabajo técnico. 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), tal cual fue sugerido por *el joven capitán y dueño de empresas*.

GRÁFICO 8. RELACIÓN GENERAL: DE LA PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO AL ESTILO DE LIDERAZGO DESEABLE A TRAVÉS DE LA INTENSIDAD DE DEMANDA DE (D)+(P)+(O)+(-)



CAPITULO V

CONCLUSIONES

Con base en el marco teórico y la muestra examinada, en nuestro país y en la hora actual, podemos afirmar :

1. Existe una relación entre la percepción sobre el futuro inmediato que tiene la sociedad venezolana, las expectativas sobre el liderazgo y el estilo de liderazgo deseable.
2. Dicha relación se sustenta en los cimientos sistémicos y es posible establecer su secuencia: partiendo de una percepción de normalidad o de inestabilidad del futuro inmediato de la sociedad venezolana, pasando por las variaciones de la intensidad con la cual es requerida la satisfacción de las expectativas de liderazgo por el carácter reactivo de ellas, se llega a un estilo más horizontal o vertical, según sea el caso.
3. Se vincula el *estilo vertical* a la satisfacción de requerimientos de mayor intensidad de los valores de *dirección, protección y orden* así como del *simétrico* (simbolizar lo contrario a lo existente en una circunstancia determinada), cuando fuere el caso que este último estuviere presente, lo cual es típico de los escenarios inestables. Se entiende el *estilo horizontal* conectado con la gerencia desarrollada desde la autoridad y, en consecuencia, con la satisfacción de requerimientos de menor intensidad de los mismos valores, lo cual es característico de escenarios estables o en equilibrio. La falta de correspondencia con el estilo demandado es fuente de insatisfacción y, con el tiempo, de desequilibrio.
4. A pesar de que la tendencia mundial enfatiza la vigencia *del liderazgo horizontal*, los entrevistados creen que el estilo de liderazgo preponderante en el país actualmente es *el vertical*, y unánimemente consideran que, ante la inminencia de tiempos turbulentos, seguirá siendo el estilo deseable aunque con una orientación distinta o, en todo caso, será la justa mezcla de ambos estilos.
5. El estilo preponderante no solo ha afectado el sector público sino en alguna medida al sector privado actual.

Sin embargo, visto que el estudio se basa en una muestra de las *élites*³¹, queda preguntarse qué pasaría si se estudiaran otros actores sociales. ¿Qué sucedería si se hiciese el mismo estudio con una muestra representativa de la población general?

Se debe insistir en que *el liderazgo vertical* no es algo inútil o perjudicial *per se*. El hecho de que la tendencia mayoritaria apunte hoy en sentido diferente no impide conseguir resultados igualmente satisfactorios mediante su implementación cuando median las circunstancias precisas, según el modelo presentado. Al fin y al cabo, la zona de grises que divide el énfasis en un estilo u otro es lo suficientemente amplia como para que eso sea posible ya que no descarta completamente al otro estilo en debate. Y como hemos referido la influencia de los deportes de alto rendimiento en las reflexiones sobre los estilos de liderazgo, todo lo dicho se consigue reflejado precisamente en un caso del fútbol moderno: Guardiola y el Barcelona frente a Mourinho y el Real Madrid.

Josep Guardiola dirige el equipo en el cual se hizo conocido como mediocentro, el Barcelona, desde hace tres años. Llegó después de que Rijkaard, el anterior director técnico, había logrado el regreso al fútbol de integración plena, es decir, aquel fútbol total que fue perfeccionado a partir de la selección de Brasil 70 y la selección holandesa de Rinus Michels. La mano de terciopelo de Rijkaard y la influencia de Cruyff llevaron al Barca a ganar Liga y Champions brillantemente. Posteriormente el juego decayó, el Madrid ganó dos ligas españolas seguidas y se operó el cambio. Pep Guardiola vino a fortalecer la escuela que ya estaba en marcha: ha ganado el triplete de Liga, Champions, Copa del Rey y batido todos los récords de victorias al frente del equipo barcelonista. En su presentación, el entonces Presidente del Barca advirtió que Pep venía a mejorar el estilo que ya se había sembrado en el alma *culé*³².

José Mourinho es un director técnico ganador de *Champions League* con dos equipos distintos, en ligas diferentes. Ganó con el humilde Oporto y con el repotenciado Inter de Milán. Su paso por el Chelsea de la liga *premier* inglesa también fue exitoso y conquistó muchos premios. Es conocido por su fuerte carácter, el cuidado de todos los detalles y el control absoluto de la vida diaria de sus equipos. Su palabra es ley.

³¹ En el sentido de Jacques Maritain, es decir, como centros de poder caracterizados por su fuerza creadora y sus creencias morales.

³² Léase: estilo del Barcelona FC, en el argot futbolístico y nacionalista de Catalunya.

Florentino Pérez, el Presidente del Real Madrid, contrató a Mourinho cuando cayó en cuenta de las enormes confusiones de su equipo relacionadas con el estilo de juego, organigrama, régimen disciplinario aplicable a los jugadores. Consideró que las circunstancias eran gravísimas y se hizo a un lado para dejarle a Mourinho todo el poder. En su presentación, Pérez dijo que la entidad de los problemas hacían de Mourinho el mejor técnico para el Real Madrid, *en este tiempo y bajo estas condiciones*.

Es casi impensable que Mourinho y Guardiola no crean en el trabajo en equipo por igual. Ambos creen *en hacer vestuario*³³. Pero la diferencia estriba en el énfasis que Mourinho hace de su liderazgo desde una posición de autoridad formal y con un proceso de toma de decisiones menos democrático (*vertical*) que el implementado por Guardiola³⁴ (*horizontal*). Luego, han podido lograr lo mismo aunque mediante estilos con énfasis distintos. Sin embargo, la tendencia moderna es ir hacia el estilo del Barcelona. Prueba de ello es la forma de jugar de la selección española, la actual campeona del mundo, y la imitación constante de la estrategia *blaugrana*³⁵.

En las entrevistas el caso del Barcelona y el Real Madrid afloró muchas veces, y todo aquel que juzgaba que la herencia de Rijkaard había sido valiosa y, por ende, Guardiola había sido la continuación de un esquema de juego que ya era bueno de por sí, lo identificó con un esquema plano, gerencial u horizontal (*el experimentado gerente público y privado, el empresario de origen extranjero, el veterano sindicalista*). Por el contrario, casi todos los entrevistados refirieron que efectivamente el Real Madrid había estado en una situación complicada porque, como dijo *el joven capitán y dueño de empresa* ...“ni siquiera sabía a qué jugaba...por eso Mourinho ha sido importante: por lo difícil de la situación encontrada”. No hubo duda de que este estilo es vertical (*el empresario de vieja generación, el joven capitán y dueño de empresa, el veterano sindicalista*). La totalidad de los entrevistados aceptó la importancia de cada estilo. Una referencia interesante, la del *político de nueva generación*, quien advirtió que ...“lo ideal

³³ Integrar equipo en términos futbolísticos.

³⁴ Jorge Valdano, el gran Madridista, advierte acerca de Guardiola: ..“Así como a Maradona hay que imaginarlo con un balón, a Guardiola hay que verlo rodeado de compañeros(...) Guardiola nos acerca a lo que es la definición de un equipo, la participación de todos, lo contrario al poder vertical” (2010:2)

³⁵ Alusión en idioma catalán a los colores de la franela del Barcelona.

es que con el tiempo el Real Madrid, al reencontrar sus valores y estilo de juego, contrate a gente como Guardiola, un hombre-equipo”.

Imposible mejor demostración de nuestras conclusiones, un mejor ejemplo de lo investigado.

En todo caso, cerremos esta investigación con varias pistas y una pregunta gracias a tres episodios.

Días antes del referendo revocatorio fui al mercado de Quinta Crespo y de vuelta al vehículo, un *piedrero* pidió dinero en actitud amenazante. Mi acompañante le increpó.: “Pídele a Chávez”. El hombre reaccionó rápidamente.: “Chávez es mi *papá*. Por él estoy vivo en medio de tanto peligro”. Enseguida se fue molesto.

El 14 de enero de 2011, durante una gala de premiación FIFA, Wesley Sneijder, el gran mediocampista del inter triplecoronado, tomó el micrófono para intervenir en plena ceremonia. Antes de devolver el micrófono volteó hacia donde estaba José Mourinho, sentado en el auditorio al lado de Josep Guardiola, y le dijo: “Mister, quería decirle algo delante del mundo: usted es el mejor. Resistió todas las presiones, las dirigió hacia usted mismo para protegernos y así pudimos ganar. Jamás me fijaron un rumbo tan claro y jamás me dirigieron con tanta seguridad. Me sentí siempre protegido. Fue un gran placer y un gran honor jugar bajo las órdenes del mejor entrenador del mundo..usted...usted es como *un padre*, un jefe...un verdadero líder”.

Hace unos días fui a entrevistar al *empresario de origen extranjero* de la muestra de esta investigación. Me recibió un hombre de unos 40 años, parte del equipo de seguridad de la gran empresa distribuidora de materiales para la construcción de la cual es dueño el referido personaje, con quien me condujo a hablar. Apenas terminé, el empleado esperaba a la salida de la oficina de mi amigo empresario. Una vez de vuelta en el ascensor le pregunté: “¿Cómo ve la cosa?” Me contestó rápidamente: “Durísima. Esto se lo llevó quien lo trajo y lo que viene es peor...pero menos mal que yo desde hace años me arimé a una buena sombra. Este amigo suyo sabe cómo sobrevivir a todos estos

problemas. Es el *pran* de las dificultades...un duro. Siempre sale bien parado...y gracias a dios...es como un *padre* para mí".

Solté una sonora carcajada y pensé: Tiempos duros parecía vivir el piedrero, gran presión e inseguridad sentía el jugador del inter cercano a ganar la triplecorona y cielo encapotado pronostica el trabajador a las órdenes del *empresario de origen extranjero* ...y todos consideraron como su *papá* a quien ha estado en capacidad de ayudarles, enseñarles dónde ir y seguramente quien les ha brindado confianza a la hora de superar tiempos difíciles. ¿Chávez, Mourinho y *el empresario de origen extranjero* acaso podían tener algo en común?

CAPITULO VI

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos

- Alcover, C. M. y F. Gil (2003): *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Aranzadi, D. (1995): *El arte de ser líder empresarial hoy*. Deusto: Universidad de Deusto.
- Aveledo, R. G. (2008): *El dictador*. Caracas: Edit. libros Marcados.
- Bass, B. M. (1990): *Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. NY: Free Press.
- Bass, B. (1998): *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. NY : Penn.
- Bennis, W. y otros (1969): *The planning of change*. NY: Rinehart and Winston.
- Bennis, W. y B. Nanus (1985): *The strategies for taking charge*. NY: Harpers.
- Blake, R. y J. Mouton (1994): *The managerial grid*. NY: Gulf Publishing.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. NY: Harper and Row.
- Burns, J. M. (2003): *Transforming Leadership*. NY : Grove Press.
- Caro, T. M. (1976): *Observations on the ranging behaviour and daily activity of lone silverback mountain gorillas*, en el Journal del Departamento de Psicología de la Universidad de Saint Andrews, Scotland, MS. number: 1432.
- Cialdini, R. B. (1993): *The psychology of Persuasion*. NY : Quill Morrow.
- Duran Struuck, R. (2006): *Biology and medicine of non-human primates*. NY: Prentice.
- Fossey, D. (1983): *Gorillas in the mist*. Boston: Mifflin.
- Greenberg, C. y A. Robertson (2000): *La evolución de la dirección en El futuro del liderazgo*. San Francisco: John Wiley&sons.
- Hackman, M. y C. Johnson (2009): *Leadership, a communication*. NY: Pearson.
- Heifetz, R. (1997): *Liderazgo sin respuestas fáciles*. México : Paidós.

- Heifetz, R. y M. Linsky (2002): *Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading*. Cambridge: HBS Press.
- Heifetz, R. y M. Linsky (2004): *Una guía de supervivencia para líderes*, en Harvard Business Review 12052, Deusto: HBP.
- Heifetz, R. y M. Linsky (2005): *Liderazgo sin límites*. Barcelona: Paidós.
- Heifetz, R., J. Grashow y M. Linsky (2009): *The practice of adaptive leadership*. Cambridge: HBS Press.
- Jaén, M., D. Mogollón y R. Vidal (2011): *¿Quieres cambiar tu organización?*. Caracas: Edics IESA.
- Karp, H. B. (1996): *Guía para el líder del cambio*. Chile: Pfeiffer Publishers.
- Kotter, J. (1997): *Leading change*. Mass: Harvard Press.
- Kotter, J. P. (1999a): *La verdadera labor de un líder*. Bogotá : Norma.
- Kotter, J., H. Mintzberg y otros.(1999b): *Liderazgo*. Deusto: Deusto-HBS.
- Martínez, C. R. (2010): *Psicología social en las organizaciones*. Buenos Aires: Edics. Lugar.
- Martínez Miguélez, M. (1986): *La capacidad creadora y sus implicaciones para la metodología de la investigación*. Ccas: UCV.
- Martínez Miguélez, M. (2000): *Necesidad de un nuevo paradigma epistemológico*. Caracas: Eds. USB.
- Martínez Miguélez, M. (2002): *El paradigma emergente*. México: Ed. Trillas.
- Martínez Miguélez, M. (2003): *Análisis crítico de una metodología holística utópica*. En Argus. N°24, Caracas: Edics. USB.
- Mintzberg, H. (1992): *El poder en la organización*. Barcelona: Edit. Ariel.
- Mintzberg, H. (1992a): *Manager's Job: Folklore and fact* en Harvard Business Review, vol.1245. Cambridge: HBS Press.
- Nye, J. (2008): *The powers to lead*. Cambridge: Oxford Press.
- Roberts, A. (2003): *Hitler y Churchill*. Bogotá: Edit. Taurus.
- Robbins, A. (2001): *Poder sin límites*. Grijalbo: España.
- Robbins, S. (1999): *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, 8ª Edición.

- Schaller, G. (1983): *The mountain gorilla*. Boston: Mifflin.
- Schein, E. (2004): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Secco, A. y G. Ramos (1999): *Diccionario*. Madrid: Espasa.
- Thonon, H. (1992): *Praxeología de los servicios sociales públicos* (tesis para optar al título de doctor UCV-FACES).Caracas: FACES UCV.
- Tichy, N. (1997): *The leadership engine*. NY: Harper.
- Tichy, N. y S. Sherman (1993): *Control your destiny or someone else will*. NY: Harper.
- Turknett, R. y C. (2010): *Decent people, decent company*. Boston: Davies-Black.
- Valdano, J. (2010): *Liderazgo, gestión y motivación de equipos*. Buenos Aires: Ayuntamiendo de Alcodendas.
- Weber, M. (1946): *The sociology of the charismatic authority*, en Gerth and Mills, Edics, Oxford: Oxford University Press.
- Weber, M. (1947): *The theory of social & economic organization*. NY : Free Press.
- Weber, M. y otros. (1968): *Max Weber on charisma and institution building*. Ohio: PT.
- Weber, M. (1998): *Economía y sociedad*. México: Fondo Cultura Económica, 12ª edic.
- Yukl, G. y D. Van Fleet (1986): *Military Leadership: an organizational behavior perspective*. NY : JAI Press.
- Yukl, G. (1998): *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 4th Ed.
- Yukl, G. y R. Lepsinger (2004): *Flexible leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Zaldívar, C. A. (2001): *Al Contrario*. Madrid: Espasa Calpe.

Referencias electrónicas

- Batíz, C. (2011): *Una especie en extinción*, el El Mundo, disponible en www.elmundo.com.ve (fecha, jueves 13 de Octubre, 2011). Consulta hecha el 14 de Octubre de 2011.
- Enciclopedia Británica. (2011): Disponible en <http://www.britannica.com/>. Consultas sucesivas hechas desde el 04 de Octubre al 02 de Noviembre de 2011.
- Márquez Rodríguez, A. (2010): *De caudillos y otras cosas*. Disponible en <http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/opinion/alexis-marquez-rodriguez--caudillo.aspx>. Consulta hecha el 14 de Octubre de 2011.
- Mascialino, L. (1999): *Psicología social: un punto de partida*. Disponible en www.fundaciongoecro.com.ar/libro.pdf: Consulta hecha el 14 de Octubre de 2011.
- Ramírez Morón, A. (2011): *Líderes de Empresas*, disponible en <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=281> (fecha 08/09/2011). Consulta hecha en 09/10/2011.
- Real Academia de la Lengua Española. (2011): *DRAE*. Disponible en www.rae.com. Consultas sucesivas hechas desde el 04 de Octubre al 02 de Noviembre de 2011.
- Rico, M. (2011): *Entrevista a Jorge Castañeda: la resistencia al cambio en México es más fuerte de lo que parece*, disponible en http://internacional.elpais.com/internacional/2011/10/26/actualidad/1319660769_455529.html (fecha 26/10/2011). Consulta hecha en 27/10/2011.
- Ruiz, M. (2011): *Mourinho: más goles y victorias que Guardiola*, disponible en <http://www.as.com> (fecha 04/11/2011). Consulta hecha en 04/12/2011.
- Thesaurus. (1999): *Dictionary*. Disponible en <http://www.selfknowledge.com/109717.htm>. Consultas sucesivas hechas desde el 04 de Octubre al 02 de Noviembre de 2011.