

¿QUÉ LIDER NECESITAMOS?

POR

VLADIMIR PETIT MEDINA

MPA Harvard/MBA IESA

INTRODUCCIÓN

¿Qué tipo de líder necesita Venezuela y su empresa? ¿Es posible prever el perfil del liderazgo que puede satisfacer nuestras expectativas inmediatas? ¿Hay relación entre el estilo de liderazgo considerado deseable y las exigencias que se le hacen al mismo según nuestra sociedad perciba normalidad o crisis? Si se anticipa un tiempo turbulento o uno estable, ¿se espera más gerencia o más liderazgo? Estas preguntas son de gran pertinencia en este tiempo venezolano y en estas líneas haremos una primera aproximación a un tema que es parte de una investigación mayor en pleno desarrollo con el simple objetivo de que usted mismo pueda utilizar el esquema de análisis y responder estas preguntas.

EL CORAZÓN DEL ASUNTO

Si un sistema sociotécnico vislumbra el devenir inmediato como lleno de incertidumbre, inestabilidad y cambios necesarios, tenderá a hacer *match* con quien satisfaga la intensidad de demanda de atributos específicos del liderazgo en los predios del liderazgo vertical, es decir, más liderazgo puro que gerencia. Si, por el contrario, prevé normalidad y estabilidad, el sistema apuntará a una búsqueda menos intensa de los atributos específicos del liderazgo, o sea, buscará un liderazgo más horizontal, caracterizado por más gerencia que liderazgo puro, más participación y trabajo en equipo. Sistematizando podríamos decir que para decidir el estilo de liderazgo necesario para un momento determinado se deben seguir 4 pasos: 1) establecer si se percibe un futuro inmediato de crisis o normalidad; 2) determinar el nivel esperado de demanda de las funciones del liderazgo en el escenario definido en el paso 1; 3) vislumbrar cuál es el estilo de liderazgo que se corresponde con los niveles esperados, de acuerdo con el paso 2 y según los términos del esquema de análisis; y 4) analizar quién o quiénes simbolizan esos requerimientos según el sistema del cual se trate.

Esta relación que ahora puede parecer de perogrullo permite vaticinar qué tipo de candidato puede ganar una elección, qué perfil de dirección le hace falta a una empresa o qué tipo de estilo puede ser mas aceptable en un ciclo histórico.

SUSTENTO TEÓRICO MÍNIMO NECESARIO

Para hacer digerible este artículo, es necesario aclarar algunos términos: 1) el país y la empresa son vistos a partir del enfoque de sistemas, por ende: a. mientras más desequilibrio perciban o anticipen más adaptación requerirán; b. todo cambio, en sí mismo, es un desequilibrio que introduce inestabilidad y, a la vez, produce resistencia; c. la *adaptación* es una respuesta y una decisión que consiste en flexibilizarse ante el cambio para ir a su encuentro y sacarle provecho; 2) 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 especial; 3) la gerencia está vinculada a la autoridad, el liderazgo a la adaptación; 4) 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. Es, además, una expresión de confianza de un colectivo, de un jefe o de un sistema, la cual debe ser devuelta en términos de servicio; 5) 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 (Heifetz, 1997): a. Dirección: una visión clara hacia dónde ir, claridad en el propósito del sistema, la dinámica, los objetivos, metas y forma de abordarlos. En lo sucesivo nos referiremos a ella como **(D)**; b. 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 los primates hasta la cotidianidad humana, es generador de lealtades y confianza. Nos referiremos a este valor en adelante como **(P)**; c. 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)**. 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 y es posible que esta cuarta expectativa termine siendo crucial e incluso compensando cierta deficiencia en el nivel de satisfacción de las otras expectativas. Lo cierto es que (D)+(P)+(O)+{(-) ó (S)} es la ecuación que recoge el cúmulo de expectativas que puede generar un potencial ejercicio de liderazgo desde posiciones de autoridad; 6) La tendencia mundial marcha hacia un liderazgo más horizontal en el campo privado y en los deportes y acaso más rezagada en el mundo público en lo tocante a los estilos de implementación. 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 adaptiva y por las referencias a los deportes realizados por equipos de alto rendimiento. De allí que se hable cada vez más de liderazgo *distribuido o compartido 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*. Usualmente, cuando el liderazgo es más horizontal, se debe al optimismo y 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. Sin embargo, una advertencia: a pesar de la tendencia moderna, el estilo vertical no está en desuso ni es cosa del pasado. Lo cierto es que el liderazgo *distribuido o compartido* contrasta con la imagen de los líderes carismáticos, es decir, del liderazgo centrado en la persona y particularmente en el atributo del carisma, o sea, *liderazgo vertical*. De hecho, la verdadera contrapartida del liderazgo *horizontalizado* es el sistema de decisión cada vez 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. 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 privado. ¿Qué justifica la existencia de un *caudillo*? Básicamente el hecho de que el grupo no es capaz de garantizar lo que el caudillo puede simbolizar. 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.

¿Cuál estilo es más eficiente entonces? Simplemente depende de las circunstancias. Lewin, Lippitt y White concluyeron que 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, pero los grupos con liderazgos autoritarios experimentan más hostilidad y agresión que el resto de los estilos. Desde mucho antes, ya se hablaba de un *continuum* de comportamientos ya que un sistema puede, secuencial y planificadamente, exigir un estilo e inmediatamente otro o mantenerse un buen tiempo en un punto medio. Existe la posibilidad de que ambos tipos de liderazgo se alternen o 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.

Pero, ¿todo liderazgo vertical es perjudicial? 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*. Digamos que el liderazgo *horizontal* es una tendencia más acorde a los nuevos tiempos.

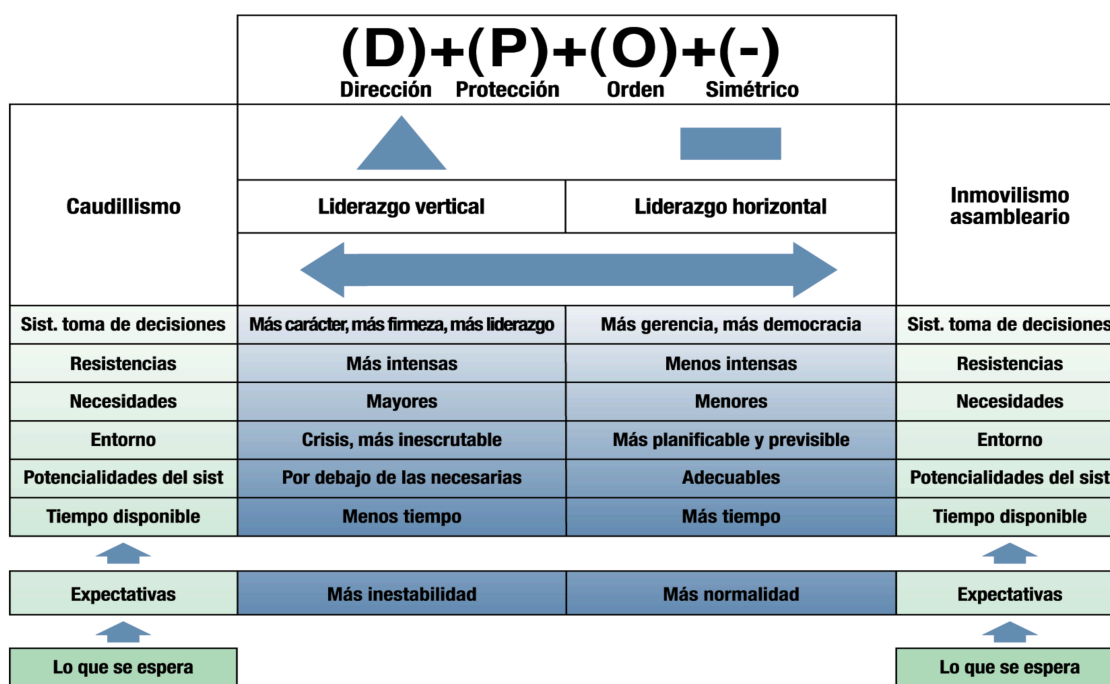
UNA REGLA DE ORO

Con respecto a esto y 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*; 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. 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...pero desde el extremo *caudillesco* o desde el extremo *asambleario*, un buen desempeño en el campo del trabajo de adaptación no parece probable 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 más intensidad en el caso del vertical, con menos intensidad en el horizontal.

Luego, hay dos extremos pero entre ambos caben muchas posibilidades de ejercer correcta y eficientemente el liderazgo. Veamos el esquema de análisis.

GRÁFICO 1. MODELO DE ANÁLISIS

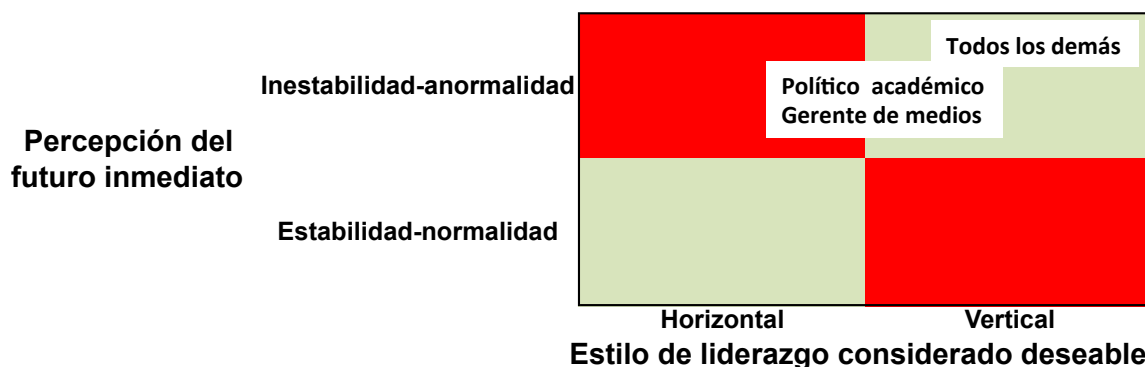


Para validar esta orientación, se entrevistó a diez gerentes venezolanos de diferente proveniencia (5 empresarios-uno de ellos con gran experiencia pública también-, 3 políticos activos -uno de ellos con gran énfasis en el quehacer académico-, un veterano dirigente sindical y un exitoso gerente de medios venezolano) los cuales integraron una muestra no aleatoria y, a la vez, *comprehensiva*. 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. Los nombres de los entrevistados se omiten para resguardar la debida confidencialidad.

APORTES DE LAS ENTREVISTAS

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

GRÁFICO 2. PERCEPCIÓN DEL FUTURO INMEDIATO Y ESTILO DESEABLE



1. Los entrevistados identificaron dos debates que llaman poderosamente la atención:

- Por un lado, el contraste entre un planteamiento claro como visión y otro que quizás es apenas una inquietud o tan sólo una buena pregunta o simplemente un *slogan*. Esto motiva especiales reflexiones: ¿es concebible un ejercicio de *liderazgo vertical* sin respuestas concretas y sin una visión clara? y ¿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 (un *mesías*, un

caudillo, una especie de *padre*). El *liderazgo horizontal* genera en su extremo, a su vez, la idea de que todo debe ser objeto de debate, consulta, acuerdo...asamblea. Otra 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? Interesante.

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 apunta a una diferencia entre *gerencia* y *liderazgo-adaptación*. El cierre de la brecha entre la realidad y los valores constantemente retados 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 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 en la muestra, especialmente en quienes anticipan tiempos borrascosos, la búsqueda de una figura que genere esa sensación de cobijo anhelada: un *hombre fuerte, con carácter y respuestas...un papá*.

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.

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 de esta investigación.

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....por parte de las mayorías.

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, la tesis preponderante aún no está agotada, y por ello aún quedan pendientes las condiciones de su desenlace. Dos ejemplos vienen al caso: 1. cuando Samper llegó al final de su mandato los colombianos aún no habían agotado el bipartidismo tradicional y escogieron a Pastrana antes de dar paso a Uribe. Uribe fue el simétrico de lo existente entonces; 2. antes de que Steve Jobs superara el ciclo de decadencia de Apple, primero el sistema agotó su trayectoria con Sculley, después con Spindler y Amelio...hasta el regreso de Jobs, quien personificó lo verdaderamente contrario a estos señores; o, b. la muestra fue integrada por 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. Sin embargo, nada obsta para que un cambio de percepción se verifique pronto máxime cuando pudiesen mediar factores ajenos al debate electoral.

5. El estilo de Chávez, vislumbrado unánimemente por los entrevistados como caudillista, pareciera haber anidado en toda una clase de empresarios nuevos, surgidos en ocasión de su mandato, y al menos tocado a cierta parte del empresariado ya constituido. Este último puede que considerara el estilo chavista podía como un mecanismo de supervivencia. De paso, ese estilo Chavista puede haber sido replicado hasta en la gerencia pública en manos de la oposición. Una pista sobre la influencia del estilo de hacer las cosas de Chávez 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 sus negocios.

Por cierto, una parte importante de la muestra reconoció que el estilo de Chávez no era malo sino su posición política, dejando entrever que la simbología vigente aún es la tesis imperante. Esto indica que en Venezuela se ha ido en contravía en términos generales y es

lógico prever que cuando surja la necesidad general del simétrico....será referido a muchos campos de la vida nacional por igual.

A estas alturas surge otra interrogante: ¿es posible pensar en una *caudilla* para el gobierno y la empresa actual en Venezuela? 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*? Ciertamente es un tema atractivo para un estudio mayor ya en desarrollo pero que igualmente parte del hecho de definir si la gente percibe que se trata de una gran coyuntura o no ya que es posible que un candidato, advertido de su perfil incompleto, apueste por aparentar que no hay crisis para no ser afectado o, por el contrario, otro candidato la provoque para hacer que su perfil de liderazgo, también incompleto, sea demandado.

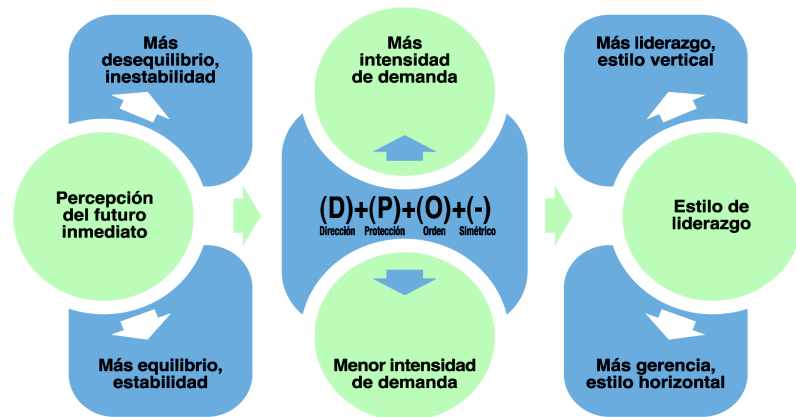
6. La percepción de inestabilidad y desequilibrio fue identificada con el eje integrado por: disponibilidad de poco tiempo para reaccionar o cierta urgencia, potencialidades del sistema por debajo de las necesarias para enfrentar las dificultades, un entorno complicado y cambiante, necesidades superiores 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: fricción sistémica y escenario pesimista.

Todos los entrevistados, directa o indirectamente, refirieron que el nivel de exigencia de las funciones del liderazgo dependerá de cómo finalice el actual episodio del país, lo cual, a su vez, se relaciona con la visión de un futuro inmediato lleno de dificultades. La intensidad de 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 *fallas de liderazgo por overmanagement* (sobregestionar en vez de liderar, enfatizando el trabajo técnico ante exigencias adaptativas) o *underleadership* (liderar cuando lo que se necesita es gestionar).

Esto se corresponde claramente con lo sustentado 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. 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 *un joven capitán y dueño de empresas*. El área del *liderazgo horizontal* se identificó más con expectativas de tranquilidad, por ende, la autoridad y los perfiles tranquilos serían suficientes.

GRÁFICO 3. RELACIÓN GENERAL: DE LA PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO AL ESTILO DE LIDERAZGO DESEABLE A TRAVÉS DE LA INTENSIDAD DE DEMANDA DE (D)+(P)+(O)+(-)



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