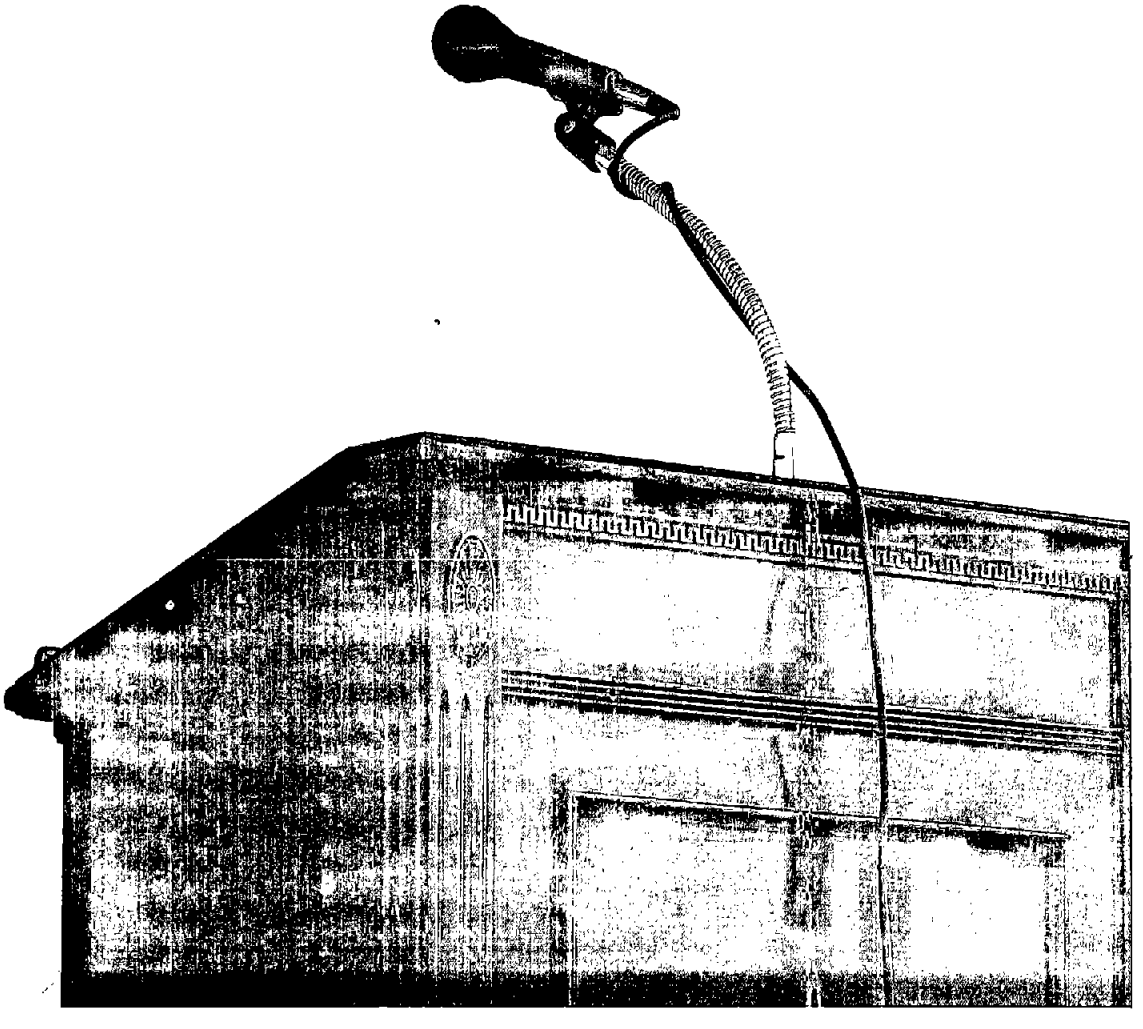
LIDERAZGO SIN RESPUESTAS FÁCILES

Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles

PAIDÓS ESTADO Y SOCIEDAD 055

RONALD A. HEIFETZ



633.392.935.

Ronald A. Heifetz

Liderazgo sin respuestas fáciles

Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles

PAIDÓS
Barcelona • Buenos Aires • México

Título original: *Leadership without easy answers*
Publicado en inglés por Harvard University Press, Cambridge, Londres

Traducción de Jorge Piatigorsky

Cubierta de Jaime Fernández

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1994 by the President and Fellows of Harvard College, Cambridge
© 1997 de la traducción, Jorge Piatigorsky
© 1997 de todas las ediciones en castellano,
Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
Av. Diagonal, 662-664 - 08034 Barcelona
www.paidos.com

ISBN: 978-84-493-0403-3
Depósito Legal: B. 27.220-2009

Impreso en Book Print
Botànica, 176-178 - 08908, L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

PAIDÓS ESTADO Y SOCIEDAD

Colección dirigida por Carme Castells

Últimos títulos publicados:

117. L. Tsoukalis, *¿Qué Europa queremos?*
118. A. Negri, *Guías. Cinco lecciones en torno a* Imperio
119. V. Fisas, *Procesos de paz y negociación en conflictos armados*
120. B. R. Barber, *El imperio del miedo*
121. M. Walzer, *Reflexiones sobre la guerra*
122. S. P. Huntington, *¿Quiénes somos? Los desafíos a la identidad nacional estadounidense*
123. J. Rifkin, *El sueño europeo. Cómo la visión europea del futuro está eclipsando el sueño americano*
124. U. Beck, *Poder y contrapoder en la era global*
125. Cl. Bébéar y Ph. Manière, *Acabarán con el capitalismo*
126. Z. Bauman, *Vidas desperdiciadas*
127. Z. Brzezinski, *El dilema de EE.UU.*
128. N. Chomsky, *Sobre democracia y educación, vol. 1*
129. N. Chomsky, *Sobre democracia y educación, vol. 2*
130. H. Joas, *Guerra y modernidad*
131. R. Dahrendorf, *En busca de un nuevo orden. Una política de la libertad para el siglo XXI*
132. U. Beck, *La mirada cosmopolita o la guerra es la paz*
134. T. Pogge, *La pobreza en el mundo y los derechos humanos*
135. A. Touraine, *Un nuevo paradigma*
137. M. Yunus, *El banquero de los pobres*
138. U. Beck y E. Grande, *La Europa cosmopolita*
139. P. Arrojo, *El reto ético de la nueva cultura del agua*
140. J. Gray, *Contra el progreso y otras ilusiones*
141. Y. Vanderborght y Ph. Van Parijs, *La renta básica. Una medida eficaz para luchar contra la pobreza*
142. A. Negri, *Movimientos en el Imperio. Pasajes y paisajes*
143. Z. Bauman, *Vida líquida*
144. V. Shiva, *Manifiesto para una Democracia de la Tierra*
145. M. C. Nussbaum, *Las fronteras de la justicia*
146. Z. Bauman, *Miedo líquido*
147. A. Negri, *Goodbye Mr. Socialism*
148. N. Chomsky y G. Achcar, *Estados peligrosos. Oriente Medio y la política exterior estadounidense*
149. A. Touraine, *El mundo de las mujeres*
150. A. Touraine, *El món de les dones*
151. N. Klein, *La doctrina del shock*
152. J. Attali, *Breve historia del futuro*
153. A. Giddens, *Europa en la era global*
154. R. Dworkin, *La democracia posible. Principios para un nuevo debate político*
155. U. Beck, *La sociedad del riesgo mundial*
156. A. Negri, *La fábrica de porcelana*
157. M. Yunus, *Un mundo sin pobreza*
158. L. Napoleoni, *Economía canalla*
159. J. Gray, *Misa negra*
160. Z. Brezinski, *Tres presidentes*
161. A. Mattelart, *Un mundo vigilado*
162. U. Beck, *El Dios personal. La individualización de la religión y el «espíritu» del cosmopolitismo*
163. M.C. Nussbaum, *India. Democracia y violencia religiosa*

Liderazgo sin respuestas fáciles

Para Sousan

SUMARIO

Prólogo 13
Agradecimientos 17
Introducción 21

Primera parte
ESTABLECER EL MARCO

1. Los valores en el liderazgo 33
   Los valores ocultos en las teorías del liderazgo 37
   Hacia un concepto prescriptivo del liderazgo 45
2. ¿Liderar o engañar? 57
   El trabajo adaptativo 60
   La dinámica del desequilibrio 66
   La iniciativa de defensa estratégica 72
3. Las raíces de la autoridad 83
   Las funciones del dominio en las sociedades de primates 85
   Las sociedades humanas 89
   Del dominio a la autoridad 94
   Autoridad y cultura 101
   El estrés y la autoridad carismática 105

Segunda parte
LIDERAR CON AUTORIDAD

4. Movilizar el trabajo adaptativo 113
   La distinción entre el trabajo adaptativo y el trabajo técnico 119
   La enfermedad de Buchanan 122
   La habilidad en el liderazgo 130
   Implicaciones 132
   Tacoma 134
   Implicaciones 142
5. Aplicar el poder 149
   La autoridad como un recurso para el liderazgo 151

El manejo del ambiente contenedor 152
Dirigir la atención 162
El examen realista 164
Manejar la información y enmarcar las cuestiones. . . . 164
Orquestar las perspectivas en conflicto 167
Elegir el proceso de toma de decisiones 171
6. Sobre el filo de la navaja 175
Preludio: la maduración de la cuestión 180
Selma: ocho días de 1965 184
Principios del liderazgo 190
El discurso 199
7. Perder el equilibrio 205
La guerra de Johnson 207
Las fuentes de la acción autocrática 212
Razones técnicas de la acción autocrática. 217
Cuando graduar el trabajo se convierte en evitación del trabajo. 222
Conocer las respuestas 224
Ubicarse. 225
La caída de Richard Nixon 230
El precio de actuar solo 234
El liderazgo presidencial. 239

Tercera parte
LIDERAR SIN AUTORIDAD

8. La desviación creativa en el frente de batalla 247
Las ventajas de liderar sin autoridad 252
Mahatma Gandhi en la India. 255
Margaret Sanger en Estados Unidos 260
Dos tenientes en Vietnam 268
Establecer la norma del liderazgo sin autoridad 272
9. Modular la provocación. 275
Selma, 1965 276
Operar más allá de la propia autoridad 286
La figura de autoridad como barómetro 288
Convertirse en un pararrayos de la atención 294
Movilizar a los interesados. 298

Cuarta parte
SEGUIR VIVO

10. El asesinato 305
Las políticas de inclusión 310
Dosificar el trabajo 313
La tentación del martirio 318
11. El desafío personal 323
Sentarse en un palco 326
La distinción rol-persona 338
La externalización del conflicto 340
Los asociados 344
Escuchar: utilizarse uno mismo como dato 347
Encontrar un santuario 349
Preservar el sentido de los objetivos 350

Índice analítico y de nombres 353

PRÓLOGO

Este libro es producto de la enseñanza.

La Escuela de Gobierno Kennedy de la Universidad de Harvard tiene alumnos de cuatro niveles: estudiantes de bachillerato que asisten voluntariamente, en grupos de estudio sin reconocimiento de créditos; graduados recientes que siguen programas de dos años para obtener sus *másters*; estudiantes en mitad de su carrera, unos diez años mayores de promedio, que cursan *masters* de un año, y funcionarios públicos y oficiales de las fuerzas armadas, en ambos casos de nivel superior, que siguen una gama de cursos breves denominados «programas para ejecutivos». Gran parte de lo que enseñamos se adapta de las disciplinas tradicionales que consideramos pertinentes para la política pública y su análisis: sobre todo la economía, la ciencia política, la filosofía política y la sociología.

Sin embargo, algunos cursos no se estructuran a partir del marco conceptual de estas disciplinas, sino de los interrogantes urgentes que nuestros alumnos experimentados extraen de su propio trabajo en la vida pública. «Ejercicio del liderazgo» —un curso que se ofrece en diversas versiones en todos los niveles de nuestro corpus estudiantil— intenta mejorar la comprensión del liderazgo y proporcionar herramientas útiles para trabajar en una gama de roles, oficiales y no oficiales, en los que liderar a otros puede ser esencial para una intervención efectiva. Algunos de nuestros alumnos postulan para esos cargos en contiendas electorales; otros los procuran en las fuerzas armadas y la mayor parte de ellos en las burocracias civiles, públicas, sin fines de lucro y privadas. Pero a todos se les confiará el rol de liderar, como tarea u oportunidad, a través de la pertenencia grupal que marca sus vidas profesionales y personales. Sabiéndolo por experiencia, nuestros alumnos más maduros nos piden que les enseñemos algo sobre el liderazgo que ellos puedan llevar a sus trabajos.

Pero, ¿qué? Hace una década le solicitamos al doctor Heifetz, un joven psiquiatra y también un músico excelente, que había estudiado con nosotros y por lo tanto conocía bien a sus compañeros, que recogiera este interrogante y lo abordara de nuevo con nuestros alumnos. Lo ha estado haciendo desde entonces. Este libro es el resultado.

Me parece una consecución sorprendente. Presenta prescripciones concretas basadas en hipótesis de pertinencia inmediata para cualquiera que necesita ponerse a la cabeza de cualquier tipo de situación social, en casi todas las condiciones organizacionales. Heifetz ilustra lo que prescribe desde el punto de vista de la función pública más alta, y también desde el de las relaciones interpersonales íntimas. Por una parte, aquí están los sentimientos de Lyndon Johnson, Martin Luther King Jr. y Mahatma Gandhi, tanto en el triunfo como en la tragedia. Por otro lado, hay oficiales y soldados de las fuerzas armadas, médicos y pacientes, alumnos de *college* y grupos cívicos locales. Hay quienes saben liderar y quienes chapucean la relación líder-seguidor. Algunos, como Lyndon Johnson, hacen una y otra cosa por turno. El elenco es variado, cubre una gama amplia y es siempre de interés; está bosquejado con precisión, abordado con empatía y presentado en el momento oportuno: ilustra algo que el profesional puede tratar de hacer (o de evitar) en el esfuerzo concreto de asumir un liderazgo particular, a veces desde una posición de autoridad, y otras no.

Esta actitud prescriptiva es lo que diferencia el libro de Heifetz de la mayoría de las obras de la literatura sobre el liderazgo, que es tan amplia como diversa. Sólo en inglés, la extensa bibliografía va desde Shakespeare hasta sociólogos contemporáneos, desde Samuel Papys hasta las biografías y memorias actuales. Esta literatura es sobre todo descriptiva, y si acaso prescribe algo, lo hace indirectamente, por analogía: «Si éste es tu caso, puedes hacer lo mismo». Heifetz, en cambio, sólo emplea la descripción para ilustrar, y sus ilustraciones sólo sirven para reforzar su análisis, que es prescriptivo. Se basa en hipótesis de interacción social, algunas de las cuales tienen raíces en la psicología freudiana, otras en la antropología y otras en la música, pero todas han sido expuestas, a lo largo de muchos años de perfeccionamiento, a la cruda luz de las reacciones de los profesionales de la vida pública, que tienen un trabajo que hacer y también vidas que vivir.

Los diez años de Heifetz con los alumnos-profesionales han hecho por él más o menos lo mismo que alguna vez hicieron por mí mis siete años de experiencia en Washington, y lo han llevado, entre otros lugares, al mismo terreno que yo atravesé hace más de treinta años en *Presidential Power*. Es el terreno de quien toma decisiones en la más alta posición de autoridad formal de un sistema político, posición de la cual se suele esperar que el liderazgo sea deseado y al mismo tiempo resistido por otros. Yo abordé ese tema, para el caso del presidente norteamericano, en el escenario de la época. Busqué reglas prácticas para ayudarle a pensar en términos estratégicos. Todo lo que pude prescribir fue que pensara hoy sobre las consecuencias de cada opción en el día

de mañana, teniendo especialmente en cuenta sus perspectivas de prestigio y reputación. Éste podría haber sido un buen consejo, en vista de lo que sucedió, pero era ambiguo: mezclaba el largo plazo con el corto plazo. Por lo tanto, resultaría difícil aplicarlo predictivamente con confianza (opinión que, en efecto, han sostenido observadores ulteriores, incluso presidentes).

El consejo de Heifetz es más rico, más sugerente y espero que por ello más aprovechable, porque su análisis profundiza más en lo que puede hacer una figura de autoridad de ese tipo, tanto para informarse a sí mismo como para guiar a supuestos seguidores. Advierta las tensiones sociales; son claves del trabajo necesario. Tome nota de los ataques que se le dirigen: son claves para evitarnos trabajo. No trate de hacer el trabajo usted mismo: procúreles a esos seguidores un ambiente marco dentro del cual usted pueda desafiarlos. Después siéntese en un palco (tome perspectiva sobre la escena), para identificar los peligros latentes y tomar medidas correctivas, cambiando el ritmo o la senda. Éstas son expresiones técnicas; dejo a Heifetz la tarea de definirlas. Pero me complace reconocer que, en conjunto, estas reglas prácticas pueden ayudar a una persona que ocupa la posición de jefe del ejecutivo, u otra análoga, a crear una estrategia efectiva, con más probabilidad de éxito que las mías.

Un punto fuerte adicional de Heifetz, del que yo mismo no puedo jactarme, es que sus reglas prácticas abordan no sólo el pensamiento estratégico de los líderes que ocupan posiciones de autoridad, sino también el de los otros, que se esfuerzan por impulsar al prójimo codo con codo, o desde la retaguardia. Hace unos años hablé con dos legisladores que consideraban que el curso de Heifetz les había sido muy provechoso. Uno, presidente de una comisión, volvió a ella confiado en que podría dirigirla mejor que antes. El otro, más joven, representante parlamentario novel, salió con capacidad para convencer e impulsar desde atrás a sus superiores, incluso a los ministros.

De modo que en los términos de Heifetz el «liderazgo» no equivale a las posiciones de autoridad que se suelen considerar su punto de partida. Sus reglas prácticas, sus principios, se aplican a cualquiera que persiga la realización de algo por medio de y en compañía de otros. Es ésta una pretensión generalizada, sobre todo en una democracia como la nuestra, a la cual se dirige el universo de problemas que aborda Heifetz. Se sigue de ello que este libro debe ser ampliamente leído, utilizado y enseñado. Espero que lo sea.

RICHARD E. NEUSTADT
Cambridge, 1994

AGRADECIMIENTOS

No hay palabras para expresar públicamente lo que siento por las personas con las que he estado en contacto en relación con este libro.

Sousan Abadian, mi esposa, me ayudó extraordinariamente con el manuscrito. Realizó aportaciones fundamentales a la claridad del análisis: al marco conceptual general, a la estructura de los capítulos y a los detalles de los párrafos y oraciones. Además me proporcionó la mezcla exacta de paciencia amorosa y necesidad de límites que me ayudó a mantener las prioridades correctas en el hogar. No puedo imaginar este libro sin su ayuda personal, moral e intelectual.

Riley Sinder y yo hemos trabajado juntos, generando ideas, durante veintitrés años. Algunas de esas ideas han sido publicadas en otros lugares, con las firmas de ambos. Muchas sirvieron como intuiciones básicas y puntales de este libro, cuya edición él tan escrupulosamente cuidó. Pasar de una disciplina a otra no ha sido una empresa fácil para mí, ni intelectual ni personalmente, y Sinder me ayudó a allanar el camino.

Mis colegas de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard invirtieron diez años en esta síntesis. Deans Graham Allison y Albert Carnesale asumieron el riesgo de dar por sentado que el tema del liderazgo se podía exponer con claridad conceptual y que los elementos críticos de su práctica podían enseñarse. Varios colegas y ex colegas (Alan Altshuler, Philip Heymann, Robert Klitgaard, «Dutch» Leonard, Martin Linsky, Ernest May, Mark Moore, Richard Neustadt, Joseph Nye, Michael O'Hare, Robert Reich, Thomas Schelling, Edith Stokey y Peter Zimmerman) me impulsaron desde el principio, con su aliento y su ayuda personal e intelectual constante. Cada uno de estos amigos contribuyó enormemente, de un modo absolutamente único, al rigor de estas ideas y al proceso de redactarlas. Todos fueron mucho más allá del deber. Algunos incluso leyeron dos veces el original. Varios emplearon su tiempo en el rol esencial y personal de confidentes. Desde el otoño de 1989 hasta junio de 1991, nuestro seminario sobre el liderazgo para el cuerpo de profesores, actividad presidida por Altshuler, proporcionó un foro animoso que catalizó y enriqueció estos

esfuerzos. En Chris Argyris, que se unió a nuestro seminario desde la Harvard Business School, encontramos una asociación constante. Theresa Monroe nos proporcionó una camaradería extraordinaria y permanente.

Estoy también muy agradecido a mis colegas —de la comunidad de la Escuela Kennedy y Harvard, y de otras instituciones educativas— que generosamente leyeron todos los borradores y me ayudaron con sus interesantes opiniones. Agradezco a James David Barber, Eugene Bardach, Derek Bok, James MacGregor Burns, John Gardner, Jerome Kagan, Joseph Kalt, Barbara Kellerman, Steven Kelamn, Sharon Daloz Parks, Jerrol Post, Howard Prince, Joseph Rost, Dennis Thompson, Walter Ulmer, William Ury y el extinto Aaron Wildavsky. Espero que ellos puedan ver los resultados de su obra (Aaron desde lo alto).

Varios amigos que no pertenecen al mundo académico me ayudaron también como voluntarios, leyendo y comentando el original. Estoy verdaderamente agradecido a Bahman Abadian, Merribel Ayers, Donald Laurie, Hillel Levine, David Margulies, Lawrence Navon, Scott Peck y Robert Ronnow, todos ellos realizaron acciones muy cuidadosas.

Edward Shapiro, que me ayudó a formarme en psiquiatría, ha continuado brindándome a lo largo de los años su punto de vista sobre mi enseñanza y mis escritos. Aprecio su ayuda para aplicar las ideas psiquiátricas y la teoría de las relaciones grupales a la política, las organizaciones y la enseñanza.

Otras personas me ayudaron mucho en partes específicas del libro. Mi padre y mi hermano mayor, Milton Heifetz y Laurence Heifetz, ambos médicos, colaboraron conmigo en el historial y el análisis de los Buchanan. Los profesores Richard Wrangham y Marc Hauser del Departamento de Antropología de Harvard, revisaron, cada uno por su lado, un borrador del capítulo 3 sobre las raíces de la autoridad, y corrigieron grandes y pequeños errores de mis ideas sobre la conducta de los primates. John Thomas, del Instituto Harvard para el Desarrollo Internacional, me brindó años de aliento, así como ayuda específica con el material sobre Aquino. Ashton Carter, profesor de ciencia y asuntos internacionales en la Escuela Kennedy, revisó mi análisis de la Iniciativa de Defensa Estratégica de Reagan. Henry Lee, director ejecutivo de nuestros Programas Energéticos y Medioambientales, me prestó ayuda en la investigación sobre el caso Tacoma. La doctora Jo Ann Van Tilburg, del Instituto de Arqueología de UCLA, me ayudó generosamente con el caso de la Isla de Pascua. William Kovach, David Lax, James Sebenius y un grupo de colegas y amigos de Nieman colaboraron conmigo con amabilidad y buen humor en la búsqueda de un título para el libro.

Tengo además una profunda deuda con mis ex alumnos. No sólo me procuraron la impagable oportunidad de aprender de sus relatos e ideas, sino que muchos de ellos han continuado brindándome un aliento esencial en mi trabajo de escritor y docente. Algunos se han convertido en importantes colaboradores en el área de la educación para el liderazgo —en la Escuela Kennedy y en otros lugares—, tanto profesionales como académicos. Menciono sólo a algunos de los que contribuyeron específicamente a alentar la escritura de este libro y a mejorarlo: Thomas Bennett, Stephen Boyd, Jenny Gelber, Thomas Landy, Daniel Mulhern, Majd Nurishafiq, Hugh O'Doherty, Galia Saouma y Pamela Steiner.

John Hilliard actuó heroicamente como mi ayudante de investigación durante los dos primeros años del proyecto. Wendy Kaminer se incorporó en el último año, para ayudar a transformar un conjunto de borradores de capítulos en un original viable. Mary Jane Rose trabajó sin descanso durante la frenética fase final, recuperando centenares de libros y artículos de las bibliotecas de Harvard, mientras yo me hacía cargo de las notas. Aprecio mucho su agudeza, su ánimo y sus notables esfuerzos.

Mis asesoras editoriales en la Harvard University Press, Susan Wallace Boehmer y Aïda Donald, fueron mucho más allá de sus procedimientos normales (ya prodigiosos) para guiar el original a través de sus últimas fases y supervisar su producción. Marc Jaffe y Joy Harris me proporcionaron consejos profesionales imprescindibles sobre la industria editorial, así como útiles comentarios sobre los borradores. Linda Healey dio forma al concepto del libro en el inicio. Susan Grant escudriñó el original, en busca de posibles prejuicios en el lenguaje.

Finalmente, tres instituciones proporcionaron un apoyo económico sostenido y generoso a esta investigación. Pero, gracias a ese dinero, tuve incluso más que el tiempo y los recursos que compré con él. En un sentido moral, el dinero representaba una confianza que me dio ánimos para comenzar y avanzar rápidamente, a pesar de las dudas recurrentes. Marianna Bridge, Richard Broholm, Craig Dykstra, Fred Hofheinz y Susan Wisely, de Lilly Endowment, han sido mis asociados en el sentido más riguroso. Robert Armstrong y Henry Luce III, de la Henry Luce Foundation, creyeron en este esfuerzo cuando no era mucho más que un conjunto provisional de ideas y entusiasmo, lo mismo que Bayley Mason, de nuestra oficina de desarrollo. Marvin Moss, Fred Saalfeld, Philip Selwyn y Albert Wood, de la Oficina de Investigación Naval, me alentaron a encontrar aplicaciones que no vi al principio. Les estoy verdaderamente agradecido a todos por su confianza.

INTRODUCCIÓN

El miércoles 29 de abril de 1992, estallaron en Los Ángeles los tumultos urbanos más violentos y destructivos de Estados Unidos en este siglo.[1] La absolución de cuatro policías blancos por el ataque criminal y una ampliamente televisada paliza al automovilista negro Rodney King desencadenaron una furia de saqueos, incendios y asesinatos que recordaba dolorosamente la de la década de 1960. Miles de efectivos de las tropas federales ayudaron a restablecer el orden, pero no antes de que resultaran muertas cincuenta y dos personas, se hiriera a centenares y se destruyeran propiedades por un valor de más de mil millones de dólares.[2] Un viernes por la noche, dos días más tarde, el presidente George Bush, en un discurso televisado a todo el país, se refirió a las fuentes inmediatas del malestar, condenando la violencia y prometiendo una rápida restauración del orden, mientras proponía una acción federal para asegurar que se hiciera justicia a King. No usó su autoridad para movilizar el compromiso ante los problemas más vastos que subyacían a los tumultos: el racismo y las desigualdades económicas crónicas.[3]

Durante los tumultos, yo me encontraba en Washington asesorando al gobierno. Reiteradamente se plantearon tres preguntas: ¿Estaba

1. Según estimaciones, los tumultos de la ciudad de Nueva York en 1863 fueron los peores en la historia de Estados Unidos; en ellos murieron más de 100 personas en una ciudad de aproximadamente un millón de habitantes. Los desórdenes raciales de 1943 en Detroit fueron más destructivos per cápita, pero menos en términos generales. Eric Monkkonen, «The Past and the Riot», *The Urban History Newsletter*, octubre de 1992, pág. 13; comunicación personal, Eric Monkonnen, profesor de historia, UCLA, 27 de febrero de 1993.

2. «2 of 4 Officers Found Guilty in Los Angeles Beating: Tension Eases as Residents Hail the Verdict», *The New York Times*, 18 de abril de 1993, pág. A1.

3. Como dijo Bush: «Lo que vimos anoche y anteanoche en Los Ángeles no tiene nada que ver con los derechos civiles. No tiene nada que ver con la gran causa de la igualdad que todos los norteamericanos deben sostener. No es un mensaje de protesta. Ha sido la brutalidad de la multitud, pura y simplemente». «Excerpts from Bush's Speech on Los Angeles Riots: Need to Restore Order», *The New York Times*, 2 de mayo de 1992, pág. A8; véase también Robert Dallek, «Post-Riot Rhetoric Has a 60's Ring: Now, as Then, There's No Instant Cure-all», *The Boston Globe*, 10 de mayo de 1992, pág. 73.

Bush ejerciendo el liderazgo? ¿Qué criterios podríamos utilizar para juzgar sus acciones mientras se producían los acontecimientos, sin el beneficio de la retrospección histórica? ¿Estábamos enfocando el asunto de modo insuficiente, al responder a los síntomas y no a las causas, o se trataba de una táctica necesaria para el corto plazo en la estrategia de abordaje de los problemas más amplios? Este libro, producto de una década de investigación y enseñanza en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard, trata de cuestiones como éstas, relacionadas con el liderazgo, la autoridad y el desafío de encarar problemas muy arduos.

Hoy en día enfrentamos una crisis del liderazgo de muchas áreas de la vida pública y privada. Pero interpretamos mal la naturaleza de estas crisis. Nos apresuramos a atribuir los problemas a nuestros políticos, como si éstos fueran la causa. A menudo los utilizamos como chivos expiatorios. Aunque muchas personas que ocupan posiciones de autoridad quizá no sean fuente de respuestas, pocas veces son la fuente de nuestras penurias. Culpando a las autoridades podemos explicar nuestras dificultades sin demasiadas complicaciones: «¡Echen a los truhanes! ¡*Ellos* tienen la culpa de esta confusión!». Pero nuestras crisis actuales quizás tengan más que ver con la escala, la interdependencia y la incontrolabilidad percibida en la vida política y económica moderna. La escasez de liderazgo puede perpetuar nuestros problemas, pero pocas veces está en su base.

Además, en período de crisis tendemos a buscar el tipo de liderazgo erróneo. Pedimos que venga alguien con respuestas, decisión, fuerza y un mapa del futuro, alguien que sepa adónde debemos ir: en síntesis, alguien que pueda convertir en simples los problemas difíciles. Pero problemas como el de los tumultos de Los Ángeles no son simples. En lugar de buscar salvadores, deberíamos pedir un liderazgo que nos desafíe a enfrentar los problemas que no tienen soluciones simples e indoloras, los problemas que exigen que aprendamos nuevos métodos.

Tenemos muchos de estos problemas: industria no competitiva, abuso de drogas, pobreza, educación pública ineficiente, peligro ambiental, luchas étnicas, déficits presupuestarios, confusión económica y obstáculos a las relaciones exteriores constructivas. Para progresar en las soluciones no se necesita que alguien dé respuestas desde lo alto, sino que cambiemos nuestras actitudes, nuestra conducta y nuestros valores. Para enfrentar desafíos como éstos nos hace falta una idea diferente del liderazgo y un nuevo contrato social que promueva nuestra capacidad de adaptación; esperar la solución de la autoridad no es adecua-

do. Tenemos que concebir de otro modo y revitalizar nuestra vida cívica y el significado de la ciudadanía.

Tales desafíos son el tema de este libro. Para introducirlos, parece justo que me presente yo mismo, y que describa el bagaje y los recursos que aporto a este estudio. Soy psiquiatra, músico y catedrático de política pública en la Escuela de Gobierno Kennedy, donde dirijo el Proyecto de Educación para el Liderazgo. Como médico, tiendo a sostener ciertas creencias básicas. La primera es la creencia de que muchos problemas están entramados en sistemas complicados e interactivos. En medicina, por ejemplo, queremos saber cómo reaccionará todo el cuerpo a la brecha que se abre en sus defensas cuando la enfermedad se instala en ella.

La mayoría de los profesionales tienen propensión sistémica. Los mecánicos de automóviles, los ejecutivos de las empresas y los planificadores urbanos piensan sistémicamente los problemas, concentrándose en las partes interactivas del automóvil, la empresa o la ciudad. A menudo intervienen en una parte del sistema que está lejos del lugar del síntoma. Cuando un automóvil no arranca por la mañana, pocas veces el mecánico localiza el problema en la llave; suele estar a decenas de centímetros de distancia, en la batería, el arranque, una conexión eléctrica o el alternador. Cuando los ciudadanos de Los Ángeles se lanzaron a los desórdenes como respuesta a la decisión judicial en el caso de Rodney King, el problema no era sólo la brutalidad policial, sino la injusticia en sentido amplio: las difíciles cuestiones del desempleo, la pobreza, la desigualdad y el prejuicio.

Mi segunda creencia deriva de la biología; yo doy por supuesto que gran parte de la conducta refleja la adaptación a las circunstancias. Las respuestas del organismo al estrés —sea el estrés inducido por el clima, la competencia, la búsqueda de alimento, la actividad sexual o la parentalidad— representan adaptaciones desarrolladas en el curso de la evolución. A menudo las adaptaciones biológicas generan transformaciones y permiten que nuevas especies prosperen en ambientes cambiantes. Un ejemplo muy impresionante es la evolución de la mano humana, que parece haber realizado una serie de importantes saltos adaptativos, entre ellos la postura erecta y la evolución de nuestro cerebro.[4] En conjunto, estas respuestas al desafío ecológico nos han dado los medios para transformar nuestro mundo.

4. Richard Leakey y Roger Lewin, *Origins: What New Discoveries Reveal about the Emergence of Our Species and Its Possible Future* (Nueva York, Dutton, 1982).

Por adaptación social entiendo el desarrollo de la capacidad organizacional y cultural para encarar con éxito los problemas, en concordancia con nuestros valores y propósitos. Y cuando hay conflictos acerca de los valores y propósitos (lo que sucede a menudo) la clarificación e integración de los valores divergentes se convierten en sí mismas en un trabajo adaptativo.

Como en biología, las adaptaciones sociales recorren toda la escala del cambio, desde el poco importante hasta el transformador. Por adaptación no entiendo la aceptación del *status quo*, resignarse a situaciones nuevas y malas. Cuando el presidente Bush se reunió por primera vez con miembros de su gabinete para responder a la invasión de Irak a Kuwait, Nicholas Brady, secretario del Tesoro, expuso una estrategia destinada a hacer frente a los altos precios del petróleo en el corto, medio y largo plazo si Irak se quedaba con Kuwait y mantenía altos los precios. Pero Bush se negó tajantemente a «*adaptarse*» a esa invasión.[5] Este empleo del término tiene sentido y comunica con claridad, pero no es así como lo empleo aquí. Por adaptación no entiendo meramente «sobrellevar las circunstancias», aunque esto representa a veces una parte crítica del proceso de adaptación.

La orquestación de muchos países, junto con las Naciones Unidas, para hacer frente al desafío de un Irak beligerante fue el inicio del trabajo adaptativo por excelencia. Para demoler viejos mitos del Oriente Próximo, formar nuevas alianzas internacionales y unir a gran parte de la comunidad mundial se necesitaba que muchas personas en todo el planeta clarificaran sus valores y cambiaran sus actitudes, creencias y conductas. Un nuevo orden mundial en el que la gente aprenda mejores modos de convivencia representaría una adaptación social enorme, si alguna vez lo logramos. Desde luego, la adaptación exige tanto logros reales como aspiraciones.

Como tercera creencia, pienso las relaciones de autoridad en términos de servicio. Mi trabajo de médico consiste en ayudar a las personas a resolver problemas en los que yo tengo alguna pericia. Por ello me reconocen autoridad: la autoridad es una confianza. Si en alguna situación problemática mi libertad de acción (la autoridad que se me ha otorgado) tiene que expandirse, también deben cambiar las bases de la confianza depositada en mí.

Además, la orientación hacia el servicio significa una perspectiva a la vez práctica y prescriptiva. Por ser «práctico», busco modos de aplicar la teoría y la investigación a los problemas cotidianos. Al «prescri-

5. Comunicación personal, Nicholas Brady, 17 de noviembre de 1992.

bir» aconsejo, no tomando el motivo de consulta por lo que parece, sino interpretándolo. A menudo los problemas se presentan de modo ambiguo. Interpreto los motivos de consulta como síntomas de estrés biológico y también como indicadores de desequilibrio psicológico o social en el trabajo y el sistema de contención del individuo. En mi análisis de los problemas incluyo el ambiente del paciente. De modo análogo, fuera del contexto de la medicina, considero que la queja de un director ejecutivo por su pérdida de poder es el síntoma de un problema subyacente en su organización. Quizá la influencia de ese director ha disminuido porque con anterioridad él mismo introdujo cuestiones perturbadoras en la organización, y la respuesta fue aislarlo. En el sentido médico, sería una práctica pobre dar un consejo basado exclusivamente en la queja inicial. Para prescribir hay que analizar el problema dentro del sistema global.

Quizás esto parezca obvio, pero las consecuencias no lo son. Muchos consultores y teóricos del liderazgo piensan que han completado su tarea al aconsejar al ejecutivo o al político sobre cómo ganar más poder, si esto es lo que él pide. En algunos casos, tal vez tengan razón. Pero no siempre basta con darle a alguien lo que él piensa que quiere. Es posible que se tengan que interpretar los deseos del ejecutivo en el contexto de los problemas que enfrenta la organización, para ayudarle a clarificar el problema sistémico y para que él pueda aclarar lo que quiera. Quizás entonces impulse a la organización a enfrentar una cuestión que se está evitando. Tal vez ya no trate sencillamente de recuperar poder, y renunciaría de buena gana al poder para llamar la atención acerca de la cuestión. Quizás ha identificado una cuestión para la cual la atención de la organización no está madura, y él tenga que aflojar el paso. Tal vez la pérdida de poder le indique que la cuestión requiere un cambio de táctica.

Como psiquiatra, creo que muchos procesos de adaptación y comunicación son inconscientes, y aprendo acerca de ellos por inferencia. La gente no siempre dice lo que «realmente piensa»; tampoco comprende siempre por qué hace lo que hace. Además, muchas dificultades que impiden avanzar en las soluciones provienen de conflictos mal orquestados e irresueltos (contradicciones internas entre los valores, las creencias y los hábitos). Creo asimismo que las defensas de una persona merecen respeto. Al identificar y plantear cuestiones, supongo que las personas y sus sistemas sociales funcionan lo mejor que pueden en relación con su capacidad de adaptación y de los desafíos que enfrentan. Supongo que están trabajando en problemas reales, aunque el modo de abordarlos esté distorsionado y cargado de evitación. Su conducta es un esfuerzo por adaptarse. En consecuencia, intervengo en la vida de la gente

y en los sistemas sociales con el objetivo de aumentar su capacidad adaptativa: su capacidad para clarificar los valores y solucionar los problemas que esos valores definen.

Finalmente, la psiquiatría tiene una predisposición relativa al modo de realizar el trabajo adaptativo. En psicoterapia, las personas se adaptan mejor a sus ambientes, dados sus propósitos y valores, enfrentando las circunstancias penosas y desarrollando nuevas actitudes y conductas. Aprenden a diferenciar la realidad de la fantasía, a resolver conflictos internos y poner en perspectiva los acontecimientos desagradables. Aprenden a convivir con lo que no puede cambiarse y a hacerse responsables de lo que sí se puede cambiar. Mejorando su capacidad de reflexión fortalecen su tolerancia a la frustración, y, comprendiendo sus propias lagunas y pautas de resistencia, a enfrentar los problemas, mejoran su capacidad adaptativa general ante los desafíos futuros.

Los expertos de la política proceden con un supuesto análogo. Ayudan a las comunidades interpretando y analizando los problemas, distinguiendo la causa del efecto, los hechos de la ficción, y formulando y ofreciendo posibles soluciones. También ellos creen que enfrentar los problemas es mejor que desatenderlos. Por cierto, es perfectamente comprensible que se quejen de la resistencia que encuentran a la información problemática que ellos reúnen, analizan y presentan.

Como músico, aplico diversas metáforas musicales al estudio del liderazgo. La música enseña que la disonancia es una parte integral de la armonía. Sin conflicto y tensión, la música carece de dinamismo y movimiento. Tanto el compositor como el músico que improvisa deben contener la disonancia dentro de un marco que retenga la atención de la audiencia hasta que se encuentra la resolución.

La música enseña también a diferenciar las variedades del silencio: inquieto, enérgico, aburrido, tranquilo y sublime.[6] Con el silencio uno crea lo necesario para que se pueda oír algo nuevo; se mantiene la tensión en la audiencia o el grupo de trabajo, o se puntúan las frases, dando tiempo para que se asiente el mensaje.

La creación de música se realiza en relación con estructuras y audiencias. Los límites estructurales proporcionan el andamiaje de la creatividad. Platón lo dice como sigue: «Si no hay ninguna impresión contradictoria, no hay nada que despierte la reflexión». La gente crea en relación con algo o alguien. Aunque la audiencia esté bien protegida en la mente del compositor, sigue estando allí, en la realidad. Como no

6. Estos tipos de silencio no son categorías formales en música. Sólo las presento como ejemplos.

pensamos la creatividad como producto de una relación, a menudo las audiencias ignoran su poder. En una sala de cinco mil personas, la del fondo del segundo palco que le habla a su vecino o se levanta para irse tiene un impacto muy real. Del mismo modo, en la política y las organizaciones la gente comete el error de buscar una figura de autoridad, creyendo que él o ella desempeñará su cargo con independencia del público.

La música enseña lo que significa pensar y aprender con el corazón. En parte, esto supone tener acceso a las emociones y verlas como un recurso; no como un riesgo. También significa tener paciencia para encontrar significados implícitos. Cuando yo era alumno de las clases magistrales de Gregor Piatigorsky, el gran violonchelista ruso, los chelistas ejecutábamos una frase de Brahms o Shostakovich, y Piatigorsky se lanzaba a una historia que al principio parecía traída de los pelos, sin ninguna relación visible con lo que estábamos haciendo. A su tiempo, él descendía como un halcón sobre su tema. Pero a veces la conexión teníamos que encontrarla nosotros. Si nos empeñábamos, por lo general podíamos discernir su intención, o encontrar nuestra propia lección más allá de lo que él había pretendido. Teníamos que asumir la responsabilidad de nuestro aprendizaje.

Con estos antecedentes pasé los últimos diez años elaborando e impartiendo cursos de liderazgo y autoridad a adultos jóvenes, personas en la mitad de su carrera y alumnos ejecutivos en Harvard. Provenían de organismos de gobierno, instituciones sin fines de lucro y empresas comerciales de todo Estados Unidos y el extranjero. Entre ellos había gerentes de los niveles superior e intermedio de organismos públicos y empresas privadas, miembros y personal del Congreso, alcaldes, legisladores estatales, funcionarios municipales, funcionarios públicos en el primer nivel del escalafón, diplomáticos, oficiales de las fuerzas armadas de todos los niveles, funcionarios de la cancillería, periodistas, organizadores de la comunidad y presidentes de bancos. Algunos eran graduados en derecho, administración de empresas, educación, teología, medicina, salud pública y desarrollo internacional.

Estos estudiantes y profesionales —muchos cientos a estas alturas— me han procurado los medios para desarrollar, poner a prueba y refinar un conjunto de ideas sobre el liderazgo. Comenzando con los supuestos y metáforas de mi pasado, me esforcé por extraer sabiduría de esas personas. Este libro es el producto de nuestros esfuerzos cotidianos conjuntos por dilucidar sus éxitos y fracasos.

7. Platón *La república* (*The Republic*, trad. Cornford, Nueva York, Oxford University Press, 1941, pág. 240).

Enseñar a profesionales me obligó a buscar la sutil línea divisoria entre la generalización y la orientación práctica. Las generalizaciones son necesarias para hablar a estudiantes de todos los tipos de organización y cultura concebibles. No podía enseñar a un grupo tan variado sin buscar ideas genéricas. Pero en ningún momento debía perderme en una teoría desconectada de la realidad, como podía hacerlo con una clase de estudiantes de bachillerato. Los profesionales tienen poca paciencia con las ideas que no se refieran a la experiencia real. Mis alumnos me obligaron a desarrollar una teoría general que tuviera aplicaciones prácticas.[8]

Mis alumnos profesionales orientaron mi atención hacia las dificultades que encuentran en el ejercicio del liderazgo, e inclinaron mi pensamiento hacia los tipos de trabajo adaptativo que generan las percepciones de pérdida, real o imaginada, que tienen las personas que se enfrentan el cambio. Por otro lado, he dedicado mucho menos tiempo a otras formas de trabajo adaptativo: por ejemplo, el desafío empresarial de identificar y aprovechar oportunidades no sondeadas, o el esfuerzo de mantener la excelencia en una operación que está funcionando bien.

La teoría que presentamos aquí es empírica, en el sentido de que refleja el compromiso con problemas reales. Pero no es empírica en el sentido estricto de categorizar y seleccionar metódicamente los casos para examinar y poner a prueba toda la gama de hipótesis posibles. En el campo emergente del análisis del liderazgo, este libro representa una construcción teórica: un esfuerzo por proporcionar un marco conceptual poderoso y práctico que sirva de base para el lanzamiento de investigaciones empíricas más focalizadas. El libro constituye una fuente de ideas, interpretaciones y conjeturas, muchas de ellas ejemplificadas, pero ninguna definitivamente demostrada.

Mi concepción del liderazgo está organizada en torno a dos distinciones clave: a) entre los problemas técnicos y los problemas de adaptación, y b) entre liderazgo y autoridad. La primera se refiere a los diferentes modos de acción necesarios para abordar los problemas rutinarios, en contraste con los que exigen innovación y aprendizaje; la segunda proporciona un marco para la evaluación de los recursos y la elaboración de una estrategia de liderazgo en función de que se tenga o no se tenga autoridad. Desde esta perspectiva, nuestros inte-

8. Para una discusión de la importancia y las dificultades de generar una teoría práctica a partir de los datos, véase Barney G. Glaser y Anselm L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (Chicago, Aldine, 1967).

rrogantes sobre el liderazgo de Bush y los tumultos de Los Ángeles se convierten en los siguientes: ¿Qué cambios adaptativos en Los Ángeles y en el país en general fueron las causas de estos tumultos? ¿Qué recursos y limitaciones relacionados con la autoridad del presidente en un año electoral condicionaron a Bush al liderar al país ante este desafío? Además, ¿cómo podrían otras personas sin autoridad, o con menos autoridad, ejercer el liderazgo frente a determinados problemas, sin aguardar la intervención del presidente?

Impregnado como estoy del sistema constitucional de Estados Unidos, mi concepción del liderazgo recibe su forma de él. Si mi argumentación resulta relevante para los miembros de sociedades con otros sistemas políticos, ello sería fortuito. Ésta es una elaboración de las estrategias de liderazgo más adecuadas a una sociedad democrática y a instituciones económicas que aspiran a competir en el mundo moderno, así como a otras instituciones que necesitan inspirar un compromiso intenso entre sus miembros (en particular entre los que se adhieren a las normas modernas de la democracia y la libre expresión), y no una mera obediencia.

La primera parte presenta una visión general del significado del liderazgo, centrada sobre todo en los conceptos de adaptación y autoridad. Las partes segunda y tercera se centran en las estrategias de liderazgo con y sin autoridad. La cuarta parte concluye con recomendaciones prácticas para liderar y seguir con vida.

A lo largo de dichos análisis utilizo casos, no por su valor probatorio, sino para ilustrar la teoría y enriquecer la especulación sobre cómo pueden pensar el liderazgo los individuos que están en diversos escenarios. Algunas de estas historias pueden tener puntos de contacto con la experiencia del lector. Incluyen problemas interpersonales, de pequeño grupo y organizacionales, así como asuntos locales, nacionales e internacionales. Algunas forman parte de nuestra historia reciente y compartida: la «Guerra de las Galaxias», los derechos civiles y Vietnam. Aunque la mayoría de estas ilustraciones provienen del ámbito público, las ideas también han sido puestas a prueba en otros contextos: la empresa, instituciones religiosas, escuelas y organizaciones sin ánimo de lucro.

Este libro está destinado a quienes lideran aquí y ahora. Aunque cuento con que mis colegas académicos analicen, pongan a prueba, refinen y profundicen esta argumentación, mi objetivo aquí es proporcionarle al profesional una filosofía práctica del liderazgo: un conjunto orientador de interrogantes y opciones para enfrentar los más arduos problemas sin que le asesinen a uno, le hieran de gravedad o le dejen de lado.

Primera parte

ESTABLECER EL MARCO

Capítulo 1

LOS VALORES EN EL LIDERAZGO

El liderazgo suscita pasión. Su ejercicio e incluso su estudio agita los sentimientos porque se ven involucrados nuestros valores. Por cierto, la palabra en sí está cargada de valores. Cuando pedimos liderazgo en nuestras organizaciones y sistemas políticos, estamos reclamando algo que apreciamos. Si alguien nos pregunta «¿Prefieres tener una reputación de líder o de gerente? ¿De seguidor o de líder?», la respuesta habitual es «líder». El término *liderazgo* implica nuestra imagen de nosotros mismos y nuestros códigos morales.

Sin embargo, el modo en que hablamos del liderazgo revela la confusión existente: por una parte, utilizamos la palabra para designar a personas y acciones dignas de mérito. Durante un año electoral, tenemos como presidente a «un líder», y no a «un político más». En nuestras organizaciones, evaluamos a los gerentes por su «capacidad de liderazgo», por lo cual entendemos una cierta constelación de actitudes valoradas. Cuando miramos hacia el extranjero, aplicamos la palabra a personas como Gorbachev, Walesa, De Klerk o Mandela, a las que admiramos por sus valores, su coraje, su compromiso y su capacidad. Por otra parte, insistimos en que el término «liderazgo» está exento de valores. Decimos que Pablo Escobar, jefe del cártel de la droga de Medellín, era «un líder», aunque detestamos sus valores, porque él motivaba a sus simpatizantes a que comprendieran su visión.[1] Nuestros medios de comunicación emplean rutinariamente la palabra «líder» para designar a las personas que tienen autoridad o seguidores. Hablamos del líder de la pandilla, de la multitud, de la organización: la persona a la que los otros otorgan una autoridad informal o formal, con independencia de los valores que ellos representan o del producto que se elabora con su participación.

No podemos seguir haciendo las dos cosas al mismo tiempo. Nos gustaría emplear la palabra «liderazgo» como si estuviera libre de valo-

1. La mayoría de los 100 ejecutivos de alto nivel en educación, negocios y política con los cuales trabajé en el Instituto FES de Liderazgo, en Colombia, en 1991-1992, insistían en que Escobar era «un verdadero líder», aunque vilipendiaban su conducta.

res, en particular en una época de ciencia y matemática, para describir de modo congruente a personas y fenómenos de vasto alcance. Pero cuando lo hacemos así, ignoramos la otra mitad de nosotros mismos que al minuto siguiente habla del liderazgo como algo de lo que necesitamos desesperadamente una mayor cantidad. No se puede afirmar que hay una crisis de liderazgo y después que el liderazgo está exento de valores. ¿Sólo queremos decir que en medio de nuestra confusión tenemos muy pocas personas capaces de reunir seguidores? Sin duda, no estamos clamando por más mesías como los de Waco o Jamestown, que satisfacen las necesidades de la gente ofreciendo tentadoras visiones de éxtasis y pidiendo sacrificios.[2] La contradicción que existe en nuestra comprensión corriente no sólo oscurece nuestro pensamiento y nuestra erudición; también da forma a la calidad del liderazgo que elogiamos, enseñamos y obtenemos.[3]

Es comprensible que los estudiosos que han examinado «el liderazgo» hayan tendido a favorecer la acepción libre de valores, porque se presta más al razonamiento analítico y al examen empírico.[4] Pero esto no les ayudará más de lo que ayuda a los profesionales del liderazgo que intervienen cotidianamente en las organizaciones y comunidades. El rigor de las ciencias sociales no exige que ignoremos los valores; simplemente requiere que seamos explícitos acerca de los valores que estudiamos. No hay ninguna base neutra sobre la cual puedan eri-

2. «After Waco, the Focus Shifts to Other Cults», *The Boston Globe*, 30 de abril de 1993, pág. A1; «Growing Up under Koresh: Cult Children Tell of Abuses», *The New York Times*, 4 de mayo de 1993, pág. A1.

3. Mientras los estudiosos permitan las contradicciones y la confusión de los supuestos culturales comunes para definir el modo de concebir y estudiar el liderazgo, nuestras investigaciones reflejarán esa confusión, sin resolverla. Calder lo señala al decir que la investigación académica sobre el liderazgo ha sido dominada por supuestos cotidianos, por lo cual no ha generado abstracciones «de orden superior». En lugar de examinar las ideas comunes sobre el liderazgo como fenómenos indicativos de pautas culturales, los estudiosos han limitado su campo visual, permitiendo que esas ideas sirvan como marco de referencia. «*La paradoja de la investigación del liderazgo se resuelve comprendiendo que lo que se ha intentado no es el desarrollo de una teoría científica, sino el uso sistemático y congruente del pensamiento cotidiano.*» Bobby J. Calder, «An Attribution Theory of Leadership», en Barry M. Staw y Gerald R. Salancik, comps., *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago, St. Clair, 1977), pág. 182, las cursivas son del original.

4. Entre las connotaciones más destacadas se encuentran las siguientes: a) el liderazgo es el proceso de influencia entre un líder y sus seguidores para alcanzar objetivos organizacionales, b) el liderazgo es la capacidad para proporcionar las funciones directivas asociadas con las posiciones de nivel superior, c) el liderazgo significa tener una visión y lograr que la gente la haga realidad, y d) el liderazgo es la capacidad para influir sobre los otros, en particular por medios no coactivos. Véase Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century* (Nueva York, Praeger, 1991), págs. 38-44.

girse concepciones y teorías del liderazgo, porque los términos del liderazgo, cargados de contenido emocional, llevan consigo normas y valores implícitos. Por ejemplo, cuando equiparamos el liderazgo con ocupar un alto cargo o ejercer una gran influencia, reforzamos la tendencia a valorar la condición social y el poder. No nos limitamos a estudiar o utilizar el poder; inconscientemente, comunicamos la idea de que el poder tiene un valor intrínseco.

Es necesario que tomemos partido. Cuando enseñamos el liderazgo, escribimos sobre él o presentamos modelos para ejercerlo, inevitablemente respaldamos o desafiamos las concepciones que las personas tienen de sí mismas, de sus roles y —lo que es más importante— cuestionamos sus ideas sobre cómo los sistemas sociales resuelven los problemas. El concepto de liderazgo es normativo porque la gente lo piensa con las imágenes implícitas de un contrato social. Imagínense las diferencias de conducta que resultan según se plense que «el liderazgo significa influir sobre la comunidad para que siga a un líder», o que «significa influir sobre la comunidad para que enfrente sus problemas». En el primer caso, la característica del liderazgo es la influencia; un líder logra que la gente acepte su visión, y que las comunidades aborden sus problemas volviéndose hacia él. Si algo marcha mal, la culpa la tiene el líder.[5] En el segundo caso la medida del liderazgo es el progreso en la solución de los problemas, y las comunidades logran ese progreso porque los líderes las desafían y las ayudan a hacerlo. Si algo marcha mal, la culpa es conjunta de los líderes y la comunidad.

Esta segunda imagen del liderazgo (movilizar a la gente para que enfrente sus problemas) está en el corazón de este libro. Esta concepción se basa en ideas culturalmente dominantes, pero difiere de ellas. Por ejemplo, para las concepciones populares de la política, el liderazgo supone, por lo general, un ejercicio de influencia: el líder se destaca al frente —usualmente en un alto cargo—, influyendo sobre los otros. Esa persona puede ser también el miembro más influyente de un movimiento popular, y operar con poca o ninguna autoridad formal, como Lech Walesa o el ayatollah Jomeini (antes de que asumiera un cargo político).

5. En Calder, «An Attribution Theory of Leadership», véase una discusión de cómo las personas por lo común atribuyen una causalidad social a las capacidades personales de los individuos, y a continuación las llaman «liderazgo». Wildavsky dice que la gente interpreta rutinariamente sus problemas de un modo característico: «a favor o en contra de la autoridad existente». Véase Aaron Wildavsky, «A Cultural Theory of Leadership», en Bryan D. Jones, comp., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, Publicaciones de la Universidad de Kansas, 1989), págs. 98-100.

En las empresas vemos una evolución del concepto de liderazgo. Durante décadas, la palabra se utilizó con referencia a los gerentes de nivel superior y sus funciones. Éste sigue siendo nuestro uso común. Pero, desde hace algún tiempo, la gente de las empresas traza una distinción entre liderazgo y gerencia; ejercer el liderazgo ha llegado también a significar que se ofrece una visión y se influye en otros para que la realicen, por medios no coercitivos.[6]

En las fuerzas armadas, el término «liderazgo» se refiere por lo común a las personas que ocupan posiciones de mando, que señalan el camino. Quizá debido a que la guerra ha desempeñado un papel histórico central en el desarrollo de nuestras concepciones del liderazgo y la autoridad, no resulta sorprendente que la antigua raíz lingüística del verbo inglés *«to lead»* («liderar») signifique «salir, morir».[7] En la actualidad, en las fuerzas armadas el liderazgo apunta a extraer las más altas cualidades de las personas, más por influencia que por coerción. La máxima «Sé todo lo que puedes ser» implica una preparación basada en el potencial que ya reside en el contratado cuando se incorpora a la institución. Pero, en la prueba final, las tropas logran las metas prescritas por los líderes que están al mando.[8]

En biología, el liderazgo es la actividad de volar a la cabeza de una bandada de gansos, o de mantener el orden en las relaciones sociales y la recolección de alimento entre los primates. El líder tiene un conjunto particular de atributos físicos (es grande, colorido, rápido, asertivo). Funciona como punto focal de la atención en torno al cual el resto del grupo se organiza instintivamente. Liderazgo equivale a prominencia y dominio.

En las carreras de caballos, campo éste que alguno diría que presenta semejanzas con la política, liderar significa simplemente ir al frente. El jockey del caballo líder no lidera a nadie, salvo quizás inintencionadamente, mientras que los otros jockeys establecen su estrategia y ponen más empeño para alcanzar al que va en cabeza.

6. Véanse algunos ejemplos en Elliott Jaques, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (Arlington, VA, Cason Hall, 1989), pág. 121, y John P. Kotter, *The Leadership Factor* (Nueva York, Free Press, 1988). Kotter va más lejos que muchos estudiosos de la administración de empresas con su idea de que la visión no es solamente el producto del director ejecutivo, sino que resulta del esfuerzo de éste por identificar y expresar los intereses a largo plazo de las partes involucradas. Como Jacques, también él proporciona una concepción normativa del proceso.

7. «Indo-European Roots», en William Morris, comp., *The American Heritage Dictionary of the English Language* (Boston, Houghton Mifflin, 1969), pág. 1.526.

8. Véase Howard T. Prince y colaboradores comps., *Leadership in Organizations*, 3.a ed., (West Point, Nueva York, United States Military Academy, 1985).

En estas diversas concepciones parece haber dos denominadores comunes: la posición y la influencia. Por lo tanto, muchos enfoques académicos del estudio del liderazgo en los últimos doscientos años se han centrado en los fenómenos concernientes a las personas prominentes e influyentes.[9] Los teóricos plantean las siguientes preguntas importantes: ¿Cómo y por qué ciertos individuos obtienen poder en una organización o sociedad? ¿Cuáles son sus características personales? ¿Qué funciones cumplen? ¿Cómo realizan su visión? ¿Cómo impulsan la historia, o cómo la historia los impulsa a ellos? ¿Qué los motiva y cómo motivan ellos a los otros?[10]

Los valores ocultos en las teorías del liderazgo

Quizá la primera teoría del liderazgo —y la única que sigue defendiéndose en la cultura norteamericana— surgió de la noción decimonónica de que la historia es el relato de la vida de los grandes hombres y su impacto sobre la sociedad. (A las mujeres no se las consideraba siquiera candidatos a la grandeza.) Thomas Carlyle cristalizó este modo

9. La siguiente visión general simplifica una rica y variada literatura sobre el liderazgo. La taxonomía se basa en Edwin P. Hollander, «Leadership and Power», en Gordon Lindzey y Elliot Aronsci, comps., *The Handbook of Social Psychology*, 3.a ed. (Nueva York, Random House, 1985), págs. 485-537. El lector interesado en otras investigaciones y tipologías de la literatura sobre el liderazgo encontrará útiles los trabajos siguientes. Para un enfoque en gran medida derivado de la psicología social y los estudios sobre la gerencia, véase Cecil A. Gibb, «Leadership», en Gardner Lindzey y Elliot Aronson, comps., *The Handbook of Social Psychology*, 2.ª ed., (Reading, MA, Addison-Wesley, 1969), vol. 4, págs. 205-282, y la reseña de Bernard M. Bass de más de 7.500 estudios sobre el liderazgo en *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3.ª ed., (Nueva York, Free Press, 1990). Para un enfoque de ciencia política, véase Glenn D. Paige, *The Scientific Study of Political Leadership* (Nueva York, Free Press, 1977), caps. 2-4. Sobre las concepciones normativas, véase Robert Terry, *Authentic Leadership: Courage in Action* (San Francisco, Jossey-Bass, 1993), y Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, caps. 1-4. Para enfoques multidisciplinarios, véase Barbara Kellerman, comp., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (Englewood Cliffs, Nueva York, Prentice-Hall, 1984).

10. Por ejemplo, Barbara Kellerman, en su compilación *Political Leadership: A Source Book* (Pittsburgh, Publicaciones de la Universidad de Pittsburgh, 1986), págs. ix-xi, organiza su selección de fuentes primarias con los siguientes interrogantes: «Los líderes, ¿cambian la historia? ¿Por qué los líderes lideran? ¿Por qué los seguidores los siguen? ¿Qué tipos de líderes hay? ¿Cómo se relacionan los líderes y sus seguidores? ¿Hay un liderazgo "para todo tiempo"?». En el mismo sentido, Jean Blondel pregunta: «¿Cuáles son los orígenes del poder [de un líder]? ¿Con qué instrumentos ejerce ese poder? ¿Qué diferencia determinan los líderes?», Jean Blondel, *Political Leadership: Towards a General Analysis* (Beverly Hills, CA, Sage, 1987), pág. 4.

de ver en su libro de 1841 titulado *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Aunque diversos estudios científicos descartan la idea, este «enfoque de la característica especial» continúa estableciendo los términos del debate popular.[11] Por cierto, dicho debate experimentó un renacimiento durante la década de 1980.[12] Sobre la base de esta perspectiva, los teóricos de la característica especial, de Carlyle en adelante, han examinado los rasgos de la personalidad de los «grandes hombres», postulando que el ascenso al poder tiene sus raíces en un conjunto «heroico» de talentos, aptitudes o características físicas personales. Como dice Sidney Hook en *The Hero in History* (1943), algunos hombres son extraordinarios, y otros generadores de hechos.[13]

11. La mayoría de los diccionarios definen el liderazgo como «la capacidad para liderar», es decir, como un conjunto de rasgos de la personalidad. Siguiendo esta preferencia cultural, la investigación sobre el liderazgo, en diversos momentos, se ha concentrado en la identificación de esos rasgos. Pero la hipótesis de que hay aptitudes genéricas que identificar o desarrollar sigue siendo un tanto confusa en la literatura sobre el tema, porque el marco de referencia cambia en los distintos estudios. Para elegir a quién analizar se utilizan como marco definiciones del liderazgo conflictivas entre sí. Ha habido intentos de agrupar distintos estudios para ver qué rasgos se repiten en ellos, pero las selecciones realizadas por los estudios se basan en diferentes criterios: la posición, el liderazgo informal, la función. Por ejemplo, si seleccionamos un grupo de directores ejecutivos para identificar sus características comunes, implícitamente equiparamos el liderazgo con la autoridad de alto nivel, o con la capacidad para alcanzar esas posiciones. Si definimos el liderazgo como un conjunto de funciones o por la existencia de seguidores informales, las personas seleccionadas para el estudio serán diferentes, y también diferirán las características que identifiquemos. Para una introducción a este dilema metodológico y una revisión de la literatura crítica sobre la teoría de la característica especial, véase Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, caps. 4 y 5. Se pueden encontrar análisis específicos en Ralph M. Stogdill, «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, vol. 25, 1948, págs. 35-71; Charles Bird, *Social Psychology* (Nueva York, Appleton-Century, 1940), págs. 369-395; y William O. Jenkins, «A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems», *Psychological Bulletin*, vol. 44, 1947, págs. 54-79.

12. Véase un análisis de estas tendencias en «Leadership Definitions: The 1980s», en Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, cap. 4.

13. Véanse Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*, escrito en 1841 (Boston, Houghton Mifflin, 1907); William James, «Great Men, Great Thoughts and Their Environment», *Atlantic Monthly*, vol. 46, octubre de 1880, págs. 441-459; Frederick M. Thrasher, *The Gang: A Study of 1.313 Gangs in Chicago*, 2.ª ed., (Chicago, publicaciones de la Universidad de Chicago, 1936), y Sidney Hook, *The Hero in History: A Study in Limitation and Possibility* (Nueva York, John Day, 1943). James, Thrasher y Hook, mucho después de Carlyle, tomaron seriamente en cuenta las variables situacionales, además de los rasgos. Véase una crítica de la distinción de Hook en Robert C. Tucker, *Politics as Leadership* (Columbia, Publicaciones de la Universidad de Missouri, 1981), págs. 27-30, quien sostiene que todos los actores dan significado a los acontecimientos enmarcándolos según sus propios valores. Diferentes actores pueden darle distintos sentidos al mismo acontecimiento y, como resultado, encararlo de modo diverso, pero todos reac-

Como reacción a la teoría histórica del gran hombre, los *situacionalistas* han sostenido que la historia es mucho más que el efecto de esos hombres sobre su época. Por cierto, teóricos sociales como Herbert Spencer (1884) dicen que las épocas producen a las personas, y no a la inversa. En cierto sentido, a los situacionalistas no les interesaba el liderazgo en sí mismo. Los «hacedores de la historia» resultaban interesantes por encontrarse en el vórtice de poderosas fuerzas políticas y sociales, que eran lo que verdaderamente importaba. El surgimiento más o menos contemporáneo de los primeros grandes líderes de Estados Unidos (Jefferson, Washington, Adams, Madison, Hamilton, Monroe, Benjamin Franklin) no es entonces atribuido a un azar demográfico favorable, sino a las épocas extraordinarias en las que estos hombres vivieron. En lugar de afirmar que todos ellos compartían un conjunto común de rasgos, para los situacionalistas las diversas épocas generaron una colección variada de hombres con diversos talentos y estilos de liderazgo. Sin duda, muchos de ellos se manejaron maravillosamente en algunas tareas, pero muy mal en otras.[14] De modo que: «Lo que un individuo realmente *hace* cuando actúa como líder depende en gran parte de las características de la situación en la que se halla».[15]

---

cionan ante los hechos. Véase un estudio ilustrativo de las características que se creen asociadas con el liderazgo en W. H. Cowley, «The Traits of Face-to-Face Leaders», *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 26, 1931, págs. 304-313. Entre los enfoques que postulan una base hereditaria del liderazgo se cuentan Frederick Adams Woods, M. D., *The Influence of Monarchs: Steps in a New Science of History* (Nueva York, MacMillan, 1913), y Albert E. Wiggam, «The biology of Leadership», en Henry C. Metcalf, comps., *Business Leadership* (Nueva York, Pitman, 1931), págs. 13-14.

14. Por ejemplo, James Madison ejerció brillantemente el liderazgo como congresista y redactor clave de la Constitución, pero su labor fue mucho menos brillante (algunos dirían pobre) como presidente. John Quincy Adams, como diplomático y secretario de Estado «tiene que ubicarse entre los más grandes talentos que ha producido este país, pero como presidente defraudó». Richard Ellis y Aaron Wildavsky, «"Greatness" Revisited: Evaluating the Performance of Early American Presidents in Terms of Cultural Dilemmas», *Presidential Studies Quarterly*, vol. 21, invierno de 1991, pág. 31.

15. John K. Hemphill, *Situational Factors in Leadership* (Columbus, Ohio State University Bureau of Educational Research, 1949), pág. v; las cursivas son mías. Véanse Herbert Spencer, *The Study of Sociology* (Nueva York, D. A. Appleton, 1884 Fillmore H. Sanford, *Authoritarianism and Leadership: A Study of the Follower's Orientation to Authority* (Philadelphia, Institute for Research in Human Relations, 1950), y Alvin W. Gouldner, comp., *Studies in Leadership* (Nueva York, Harper and Brothers, 1950). Una importante cantidad de trabajos de ciencia política investigan las coacciones institucionales sobre la acción individual. Esta tradición está en tensión dinámica con la escuela biográfica, la cual afirma que la acción individual influye significativamente sobre los acontecimientos y las insti-

No sorprende que a principios de la década de 1950 los teóricos comenzaran a sintetizar el enfoque de la característica especial y la concepción situacionalista. Los estudios empíricos habían empezado a demostrar que no había ninguna constelación única de rasgos asociados con el liderazgo. Aunque este dato no refutaba la idea de que los individuos «hacen» la historia, sí sugería que diferentes situaciones reclaman diferentes personalidades y generan diferentes conductas. Entre estos enfoques sintéticos es primordial la *teoría de la contingencia*, la cual postula que el estilo adecuado de liderazgo depende de los requerimientos de la situación particular. Por ejemplo, algunas situaciones exigen una conducta controladora o autocrática, y otras una conducta participativa o democrática.[16]

El campo de investigación se expandió pronto para incluir las interacciones específicas entre el líder y los seguidores: las *transacciones* mediante las cuales un individuo gana influencia y la mantiene en el

---

tuciones. Fred Greenstein parece haber encontrado un terreno común, al sugerir que «el impacto de las acciones de un individuo varía con: 1) la medida en que la acción tiene lugar en un ambiente que admite la reestructuración, 2) la ubicación del actor en ese ambiente, y 3) las peculiares fuerzas o debilidades del actor». Fred I. Greenstein, «The Impact of Personality on Politics: An Attempt to Clear Away Underbrush», *American Political Science Review*, vol. 61, 1967, págs. 633-634. Véanse reseñas de estos argumentos en Bryan D. Jones, comp., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, KS, Publicaciones de la Universidad de Kansas, 1989); Dankwart Rustow, «Introduction to the Issue "Philosophers and Kings: Studies in Leadership"», *Daedalus*, vol. 97, verano de 1968, págs. 683-694, y Jameson W. Doig y Erwin C. Hargrove, «"Leadership" and Political Analysis», en Jameson W. Doig y Erwin C. Hargrove, comps., *Leadership and Innovation: A Biographical Perspective on Entrepreneurs in Government* (Baltimore, Publicaciones de la Universidad Johns Hopkins, 1987), cap. 1. Véase también Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 27-30, *James Q. Wilson*, «The Politics of Regulation», en James Q. Wilson, comp., *The Politics of Regulation* (Nueva York, Basic, 1980), págs. 357-394, Blondel, *Political Leadership*, cap. 5, y Norman Frohlich, Joe A. Oppenheimer y Oran R. Young, *Political Leadership and Collective Goods* (Princeton, Publicaciones de la Universidad de Princeton, 1971), págs. 3-11.

16. El estudio original que distinguió los estilos autocrático y democrático de autoridad es el de Kurt Lewin y Ronald Lippitt, «An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note», *Sociometry*, vol. 1, 1938, págs. 292-300. Véase también «Leadership as a Function of Regime», en Aaron Wildavsky, *The Nursing Father: Moses as a Political Leader* (Alabama, publicaciones de la Universidad de Alabama, 1984), págs. 182-216, que proporciona un marco del desarrollo político y los desafíos del liderazgo similar al de Lewin y Lippitt. Véanse otros análisis de la mezcla de estilos de liderazgo y diversas contingencias situacionales en Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York, McGraw Hill, 1967); Victor Vroom y Philip W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh, publicaciones de la Universidad de Pittsburgh, 1973); Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1977), y Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 2.ª ed. (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1989).

tiempo.[17] El proceso se basa en la reciprocidad. Los líderes no sólo influyen sobre sus seguidores, sino que son también influidos por ellos.[18] Un líder logra influencia adaptándose a las expectativas de quienes lo siguen. En una variante del enfoque transaccional, el líder recoge los beneficios del estatus y la influencia a cambio de reducir la incertidumbre y de proporcionar a sus seguidores una base para la acción.[19] En otra variante, la negociación y la persuasión son la esencia del poder político, que requiere una comprensión aguda de los intereses de los diversos interesados, tanto los profesionales como el público.[20]

Por lo general se considera que todas estas teorías están libres de valores, pero el hecho es que sus valores están ocultos. El enfoque del gran hombre o el de la característica especial atribuyen valor al hacedor de la historia, a la persona con una influencia extraordinaria. Aunque este enfoque no especifica en qué dirección ha de ejercerse la influencia para que constituya un liderazgo, la sugerencia misma de que el sello de un gran hombre es su impacto histórico sobre la sociedad nos da una perspectiva particular de la grandeza. El hecho de que la teoría sitúe a Hitler en la misma clasificación general que a Gandhi o

17. Véanse Edward E. Jones, Kenneth J. Gergen y Robert E. Jones, «Tactics of Ingratiation among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy», *Psychological Monographs*, vol. 77, 1963, págs. 1-20; Edwin P. Hollander, *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* (Nueva York, Free Press, 1978), y Morris P. Fiorina y Kenneth A. Shepsle, «Formal Theories of Leadership: Agents, Agenda Setters, and Entrepreneurs», en Jones, comp., *Leadership and Politics*, págs. 17-40.

18. Este enfoque coincide con la perspectiva situacional, que pone el énfasis en las fuerzas institucionales que influyen sobre la conducta del liderazgo. La diferencia es quizás una cuestión de equilibrio. Las pautas de influencia, ¿consisten en transacciones mutuas, o la influencia está primordialmente «en manos» de las instituciones que determinan la conducta de los actores? Véanse «The Nature of Leadership», en David B. Truman, *The Governmental Process* (Nueva York, Knopf, 1951), págs. 188-193; «The Ambiguity of Leadership», en Robert A. Dahl, *Who Governs?* (New Haven, Publicaciones de la Universidad de Yale, 1961), págs. 89-103, y Bruce J. Crowe, Stephen Bochner y Alfred W. Clark, «The Effects of Subordinates' Behavior on Managerial Style», *Human Relations*, vol. 25, julio de 1972, págs. 215-237. Cecil Gibb, que denomina «teoría de la interacción» al enfoque transaccional, lo describe de este modo: «Los seguidores no se subordinan a un individuo totalmente diferente, sino a un miembro de su grupo que en ese momento es superior y también fundamentalmente igual a ellos, y que en otros momentos está preparado para ser un seguidor, como lo son ellos... El líder inevitablemente encarna muchas de las cualidades de los seguidores. Cualquier personalidad individual en un momento dado refleja las fuerzas del ámbito en el que interactúa». Cecil A. Gibb, comp., *Leadership* (Middlesex, England, Penguin, 1969), pág. 210.

19. Hollander, *Leadership Dynamics*.

20. Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, 3.ª ed. (Nueva York, Free Press, 1990), págs. 40-49.

a Lincoln no hace que la teoría esté libre de valores. Por el contrario, simplemente deja implícito su valor central: la influencia.[21]

Paradójicamente, el enfoque situacional hace algo análogo. Se aparta radicalmente de la concepción del gran hombre al postular que ciertas personas llegan a ser prominentes sólo porque las generan las fuerzas sociales y las épocas. Pero sigue dando por sentado que los líderes son las personas que obtienen prominencia en la sociedad. Un teórico situacionalista elegiría para estudiar la historia a las mismas personas que escogería un teórico de la característica especial.

La teoría de la contingencia, que sintetiza los enfoques situacional y del gran hombre, también comienza considerándose exenta de valores. Examina qué estilo de toma de decisiones se adecua a la contingencia situacional para que la persona que decide conserve el control del proceso. A veces es más efectivo un estilo directivo, orientado hacia la tarea, y otras veces se necesita un estilo participativo, orientado hacia la relación. Pero incluso en esta traducción más específica de la idea tradicional, el sello del liderazgo sigue siendo la influencia o el control.[22]

Los partidarios de los enfoques transaccionales, que se centran en la obtención y el mantenimiento de la influencia, también se consideran neutros en lo relativo a los valores. Aunque describen con elegancia la dinámica relacional de la influencia, no evalúan el propósito de esta última ni examinan cómo se derivan los propósitos. Al afirmar que

21. Glenn Paige aborda explícitamente este problema en su comparación de Hitler y Gandhi a lo largo de diversas dimensiones. Sus dieciocho dimensiones de análisis (por ejemplo, coerción, consenso, tecnicidad, creatividad y moralidad) generan evaluaciones normativas y predicciones. No obstante, Paige coincide con casi todos los científicos políticos al *definir* el liderazgo en términos «exentos de valores»: ésta sería la conducta de las personas que ocupan posiciones de autoridad política, y de sus competidores. En consecuencia, tanto Gandhi como Hitler son considerados líderes. Véase Glenn D. Paige, *The Scientific Study of Political Leadership* (Nueva York, Free Press, 1977), págs. 1 y 139-149.

22. Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York, McGraw Hill, 1967). Otros importantes teóricos de la teoría de la contingencia, como Vroom y sus colaboradores, valoran la «efectividad organizacional», y no simplemente la capacidad para conservar el control o el poder. La efectividad organizacional implica el logro de los objetivos de la organización. La hipótesis es que algunas situaciones requieren decisiones autocráticas, mientras que otras reclaman formas diversas de consulta y participación. El responsable de las decisiones debe decidir qué método es el más efectivo, en vista de la naturaleza de la situación. Por ejemplo, hay que comprometer la participación de los subordinados cuando uno piensa que sus perspectivas son necesarias para la decisión en sí o para que ellos se comprometan con la decisión. Véase Victor Vroom y Philip W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Nueva York, Wiley, 1974), y Victor Vroom y Arthur Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood-Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988).

el sello del liderazgo es la influencia sobre los resultados, estos teóricos penetran inconscientemente en el reino del valor. El «liderazgo como influencia» promueve implícitamente la influencia como valor orientador, perpetuando la confusión entre medios y fines.[23]

Estos cuatro enfoques generales intentan definir objetivamente el liderazgo, sin formular juicios de valor. Sin embargo, al definir el liderazgo en términos de prominencia, autoridad e influencia, estas teorías introducen implícitamente tendencias axiológicas, sin declararlas y sin demostrar su necesidad.[24] Desde el punto de vista de la investi-

23. Podríamos preguntarnos si los teóricos transaccionales y políticos podrían remediar el problema de la utilización de sus teorías «exentas de valores» como valores normativos, mediante la simple aclaración de que ellos hablan de los medios y no de los fines. En teoría, quizá podrían hacerlo. Pero en la práctica no creo que la gente internalice la distinción cuando usa la palabra «liderazgo». En mi experiencia, este término esta ya firmemente asociado a los valores orientadores y las autoimágenes de los adultos jóvenes y personas que trabajan. Véase Ronald A. Heifetz, Riley M. Sinder, Alice Jones, Lynn M. Hodge y Keith A. Rowley, «Teaching and Assessing Leadership Courses at the John F. Kennedy School of Government», *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 8, verano de 1989, págs. 536-562. Bajo la dirección de la doctora Sharon Parks, la Lilly Endowment ha auspiciado una descripción y evaluación más completas de estos cursos para determinar, en parte, su impacto sobre la construcción de valores.

24. Operando en una tradición descriptiva, muchos estudiosos del liderazgo dan por supuesto que su tarea es identificar, describir y analizar el fenómeno. No obstante, como han sugerido otros antes que yo, esto ha resultado difícil, porque no hay ningún acuerdo cultural claro que defina el término. «La literatura existente "no se suma" (Argyris, 1979), en parte porque con el nombre de liderazgo se han estudiado fenómenos diversos.» (Hosking y Morley, pág. 89, citado en Rost, pág. 6.) En consecuencia, los investigadores han estudiado una diversidad de fenómenos bajo el mismo rótulo de liderazgo y, además, dejando frecuentemente implícita la dimensión axiológica. En este sentido, Joseph Rost destaca por su reciente intento de definir sus términos y analizar sus razones para haberlos escogido. Pero incluso Rost parece ofrecer una definición normativa del liderazgo, al modo clásico, cuando se queja de que «los estudiosos del liderazgo todavía no tienen ninguna comprensión clara de lo que es» (pág. 14), y a continuación procede a ofrecer su propia perspectiva, impregnada de valores, como si fuera una verdad, como la naturaleza y esencia del liderazgo. Me parece que los estudiosos harían bien en considerar que el liderazgo es menos un «es» que un «debe ser», y que nuestra argumentación podría centrarse, no en quien ha descrito con más exactitud la realidad objetiva (o quizá los supuestos culturales prevalecientes), sino en las imágenes útiles que podemos ofrecer a las personas que, en parte, dan forma a sus autoimágenes siguiendo nuestras concepciones. Ésta podría ser una tarea muy ardua desde el punto de vista de la metodología de la investigación, pero al menos estaremos abordando el problema que tenemos ante nosotros. Véanse Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*; Dian-Marie Hosking y Ian E. Morley, «The Skills of Leadership», en James G. Hunt, B. Rajaram Baliga, H. Peter Dachler, y Chester A. Schriesheim, comps., *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, MA, Lexington Books, 1988), págs. 89-106, y Chris Argyris, «How Normal Science Methodology Makes Leadership Research Less Additive and Less Applicable», en James G. Hunt y Lars L. Larson, comps., *Crosscurrents in Leadership* (Carbondale, Publicaciones de la Universidad de Southern Illinois, 1979).

gación, esto no implica ninguna dificultad real. Antes bien, simplifica la tarea analítica. El problema surge cuando comunicamos y presentamos como modelo estas descripciones, porque en muchas culturas el «liderazgo» es una idea normativa: representa un conjunto de valores orientadores, lo mismo que las palabras «héroe» y «adalid» o «paladín». Si no tomamos en consideración las implicaciones axiológicas de nuestra enseñanza y nuestra práctica, alentamos a las personas, quizás inconscientemente, a aspirar a una gran influencia o un alto cargo, con independencia de lo que hagan allí.[26] Estaríamos en un terreno más seguro si descartáramos por completo el término connotado «liderazgo», y sencillamente describiéramos la dinámica de la prominencia, el poder, la influencia y la causación histórica.[27]

Aunque estas teorías tenían la función primaria de la descripción y el análisis exento de valores, no dejan de arrojar luz sobre cómo pensar la práctica. Por ejemplo, los teóricos de la característica especial nos alientan a creer que los individuos pueden generar diferencias. Ningún activista puede obrar sin este supuesto. Además, las décadas de trabajo académico dedicadas a tamizar y analizar las actitudes genéricas nos proporcionan algunas bases para definir las metas de la educación para el liderazgo. El enfoque situacional nos orienta hacia el examen de las variaciones de la actividad del liderazgo en función del contexto. Junto con el enfoque de la contingencia, advierte sobre la importancia del diagnóstico contextual. Además, proporciona un sinnúmero de variables que hay que considerar en el análisis de las diferentes situaciones y del estilo del liderazgo aplicable en ellas. Esto será crítico para quienes lideran. Por ejemplo, la teoría de la contingencia enmarca el interrogante clave de qué situaciones reclaman una conducta autoritaria

25. Prefiero la expresión «valores orientadores», y no «valores finales», porque pienso que los «valores finales» funcionan orientando la elección de las herramientas de acción por parte de la gente. Los valores orientadores están en el origen, en el punto de partida, y no en el punto de llegada, como lo sugiere la palabra «finales». Por ejemplo, cuando tomamos decisiones sobre nuestros hijos, nos orienta el valor «amor». El amor sirve como una fuente de orientación diaria, y no como fin o meta.

26. Los científicos políticos han tendido a concebir como unidad de análisis la política que utiliza los poderes y la influencia. Pero hay una escuela de pensamiento político que se remonta hasta Platón y emplea como marco de referencia la dirección y el trabajo de la organización política. Véase Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 4-9. Carl Friedrich lo expresa como sigue: «Diferenciar el liderazgo de un Lutero respecto del liderazgo de un Hitler es crucial para una ciencia política que consiste en "dar sentido"; si una ciencia política es incapaz de esto, es una seudociencia, porque el conocimiento que imparte es corruptor y no orientador». Carl. J. Friedrich, «Political Leadership and the Problem of the Charismatic Power», *Journal of Politics*, vol. 24, febrero de 1961, pág. 19.

27. Debo esta idea a Thomas C. Schelling.

y cuáles exigen procesos «democráticos».[28] Los teóricos transaccionales aportan la idea básica de que la autoridad consiste en relaciones recíprocas: las personas con autoridad influyen en los grupos relacionados con ellas, pero a la vez sufren la influencia de estos últimos. Lo olvidamos a riesgo nuestro.

Hacia un concepto prescriptivo del liderazgo

En este estudio utilizaré cuatro criterios para elaborar una definición del liderazgo que tome en cuenta los valores. Primero, esta definición debe asemejarse lo bastante a los supuestos culturales presentes como para que, cuando sea posible, se aplique nuestra comprensión normal de lo que significa liderar. Segundo, la definición debe ser práctica, de modo que los profesionales puedan utilizarla. Tercero, debe apuntar a actividades socialmente útiles. Finalmente, el concepto tiene que ofrecer una definición amplia de la utilidad social.

¿Cómo podríamos definir el término «liderazgo» de un modo que integre nuestro conocimiento corriente y los valores asociados con él? El liderazgo, que durante mucho tiempo ha estado vinculado con el ejercicio de la autoridad o la influencia, sugiere en general el desempeño de un rol prominente y de coordinación en una organización o sociedad. Para captar estos usos de la palabra en una definición, podemos emplear el verbo «movilizar», que implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención.

En lugar de definir el liderazgo como una posición de autoridad en una estructura social, o como un conjunto personal de características, quizá nos resulte mucho más útil definirlo como una *actividad*.[29] Esto

28. Como hemos dicho, esta idea es analizada por Vroom, Yetton y Jago. Ellos se centran en los procesos de toma de decisiones por las figuras de autoridad dentro de las organizaciones, y no, como en este estudio, en los procesos de definición y resolución de problemas en ambientes políticos complejos, ni en el liderazgo sin autoridad. Véase Vroom y Yetton, *Leadership and Decision-Making*, Vroom y Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*.

29. Tucker plantea esta concepción desde una perspectiva puramente analítica: «En el análisis final, la fuerza del liderazgo como relación influyente se basa en su efectividad como actividad». Tucker, *Politics as Leadership*, pág. 25. Como precedente de esta perspectiva hay un enfoque analítico adoptado en la década de 1950 en la psicología social y en el estudio de la conducta organizacional, en el cual los investigadores comenzaron a examinar la conducta en lugar de la personalidad. Específicamente, se concentraron en dos tipos de conducta de personas que ocupaban posiciones de autoridad en una organización: la consideración de la satisfacción de los subordinados, y la iniciación de estructura (definir la tarea, iniciar y organizar el proceso de trabajo y mantener la normalidad).

permite entender el liderazgo en múltiples posiciones de la estructura social. Se puede liderar tanto siendo presidente como empleado de oficina. De este modo también se permite el empleo de una variedad de aptitudes, en virtud de las demandas de la cultura y la situación. Las aptitudes personales son recursos para el liderazgo que se aplican de distinto modo en diferentes contextos. Como sabemos, a veces no se aplican en absoluto. Muchas personas nunca ejercen el liderazgo, aunque tengan las cualidades personales que podríamos asociar comúnmente con él.[30] Al dejar de articular el liderazgo en torno a las características personales, permitimos la observación de los diferentes modos en que las personas ejercen cotidianamente el liderazgo sin «ser líderes».

La orientación personalista común ante este término, con su supuesto de que «los líderes nacen, no se hacen», es muy peligrosa. Alienta tanto el autoengaño como la irresponsabilidad. En quienes se consideran a sí mismos «líderes natos», y no tienen para orientarse ninguna filosofía o estrategia de liderazgo, esa megalomanía no hace más que preparar un duro despertar y dar lugar a acciones ciegas y perjudiciales. Lo menos malo que puede ocurrir es que derrochen el tiempo y el esfuerzo de una comunidad en proyectos que, si no llevan al desas-

---

La mayoría de los investigadores han supuesto que las diferentes situaciones exigen diferentes equilibrios entre estos dos comportamientos, y han estudiado las contingencias que los distinguen. En contraste, algunos han abogado por un enfoque único para todas las coyunturas. En particular, Robert R. Blake y Jane S. Mouton, en *The Managerial Grid III* (Houston, Gulf Publishing Company, 1985), recomiendan una alta preocupación por las personas y también una alta preocupación por la producción, como enfoque genérico del liderazgo. En general, estos estudios se centran en la conducta de quienes tienen autoridad organizacional. Para la descripción clásica de este trabajo, véase Ralph M. Stogdill y Alvin E. Coons, comps., *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus, Ohio State University Bureau of Business Research, 1957). Véase una reseña en «Consideration, Initiating Structure, and Related Factors for Describing the Behavior of Leaders», en Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, cap. 24.

30. Numerosos investigadores y organizaciones de formación práctica dedican mucho tiempo a reforzar la concepción personalista del liderazgo, administrando baterías de tests de personalidad como elemento nuclear del desarrollo del liderazgo. Aunque los tests pueden ser muy útiles para generar reflexiones y percepciones entre las personas sometidas a prueba, factores que pueden corresponderse con muy importantes aptitudes del líder, a menudo no tienen como base ningún concepto operacional claro del liderazgo. Puesto que no se basan en un marco conceptual de la estrategia del liderazgo, no son lo bastante reveladores sobre el uso eficaz de las habilidades del líder en su ejercicio del liderazgo. Sobre los esfuerzos pioneros en este área de investigación, véanse las diversas publicaciones del Centro para el Liderazgo Creativo, Greensboro, Carolina del Norte.

tre, lo único que hacen es girar en círculo.[31] A la inversa, quienes se consideran «no líderes» eluden la responsabilidad de actuar, o de aprender a actuar, cuando ven que es necesario. Frente a problemas críticos dicen «Yo soy un líder, ¿qué puedo hacer?».[32]

Así pues, debemos enfocar el liderazgo como una actividad, como la actividad de un ciudadano de cualquier condición que moviliza a personas para que hagan algo. Pero, ¿qué es ese algo socialmente útil? ¿Qué tipo de liderazgo es probable que genere resultados socialmente útiles? Son varios los enfoques de estos interrogantes que pueden dar resultado. Podríamos imaginar que es más probable que un líder produzca resultados socialmente útiles estableciendo metas, y no satisfaciendo sus propias necesidades y las de sus seguidores.[33] Esto tiene

31. Sobre las estructuras patológicas de la personalidad y su combinación con roles institucionales de autoridad, véase Otto F. Kernberg, «Regression in Organizational Leadership», en Arthur D. Colman y Marvin H. Geller, comps., *Group Relations Reader 2* (Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985), págs. 96-106.

32. Pierre M. Turquet describe esta dinámica en «Leadership: The Individual and the Group», en Colman y Geller, comps., *Group Relations Reader 2*, pág. 85. Personalmente, no me cabe duda de que los individuos talentosos tienen mucho que aprender para liderar efectivamente. Digamos, como analogía, que incluso el más dotado de los jóvenes violinistas se malogra si tiene una formación pobre. Para convertirse en un gran intérprete se necesitan talento y formación. Por otro lado, los niños de talento medio con una buena formación se convierten en excelentes músicos. Muy a menudo, términos como «talento» y «carácter» sugieren algo inmutable después de los primeros años de vida. Por cierto, bajo la influencia de la teoría de Freud sobre el desarrollo humano, muchos estudiosos del liderazgo y políticos suponen que las inclinaciones y preferencias se fijan en la temprana infancia. En contraste, Dankwart Rustow subraya la importancia de «concebir la personalidad del líder no como fijada, sino como cambiante; hay que considerar también, en su momento, los rasgos caractereológicos que puede desplegar mientras aguarda su oportunidad durante largos años, los nuevos recursos de la personalidad que genera al asumir su rol de líder, y el declive que su personalidad puede sufrir mientras realiza su tarea histórica». Rustow se inspira en la noción de «iniciador de reformas», que Albert Hirschman formula en su estudio sobre el desarrollo económico de América Latina, para sugerir que el «iniciador de reformas o líder carismático surgirá probablemente como el maestro de ese proceso, pero para enseñarle a otros debe primero aprender él mismo». (Rustow, «Introduction», págs. 690 y 683-694) Rustow no es ingenuo acerca de la capacidad de aprendizaje del adulto. Erik Erikson, Robert Kegan, Elliott Jaques y otros han estudiado y sostenido persuasivamente que las personas continúan aprendiendo y desarrollándose de modo profundo a lo largo de la adolescencia y la vida adulta, más allá de la mera adquisición de información. Véanse Erik Erikson, *Young Man Luther: A Study in Psychoanalysis and History* (Nueva York, Norton, 1958); Robert Kegan, *The Evolving Self* (Cambridge, publicaciones de la Universidad de Harvard, 1982), y «Cognitive Processes: How They Work and How They Mature», en Elliott Jaques, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (Arlington, VA, Cason Hall, 1989), sección 5.

33. Véase «The Power of Leadership», en James MacGregor Burns, *Leadership* (Nueva York, Harper Colophon, 1978), cap. 1.

la ventaja de diferenciar el liderazgo respecto del simple «conseguir que la gente haga lo que uno quiere que haga». El liderazgo es más que influencia.

Incluso así, establecer una meta para satisfacer las necesidades de la comunidad no implica ninguna definición de lo que son esas necesidades. Y si, tanto el líder como sus seguidores desean eludir la dificultad de los problemas, ¿ejerce él el liderazgo al presentar un falso remedio?

Para abordar este problema, el teórico del liderazgo James McGregor Burns sugiere que las metas socialmente útiles no sólo tienen que satisfacer las necesidades de los seguidores, sino también elevarlos a un nivel moral superior. Llama a este liderazgo *liderazgo transformador*, y postula que las necesidades primordiales son la supervivencia y la seguridad; una vez que éstas quedan satisfechas, las personas comienzan a preocuparse por necesidades «superiores», como el afecto, la pertenencia, el bien común o el servicio a otros.[34] Este enfoque tiene la ventaja de suscitar la discusión sobre cómo construir una jerarquía de valores orientadores. No obstante, una jerarquía que pretenda aplicarse a todas las culturas y escenarios organizacionales corre el riesgo de ser tan general que resulte impracticable, o tan específica que sea culturalmente imperialista en su aplicación.

Podríamos también decir que el liderazgo tiene una mayor probabilidad de producir resultados socialmente útiles cuando se los define en términos de autoridad legítima, basándose esta legitimidad en un conjunto de procedimientos mediante los cuales muchos otorgan poder a unos pocos. Esta concepción es atractiva porque nos permitiría dejar de glorificar como liderazgo lo que en realidad son usurpaciones del poder. Pero al restringir el ejercicio del liderazgo a la autoridad legítima, excluimos por completo el liderazgo que cuestiona la legitimidad de la autoridad o el sistema de otorgamiento de autoridad en sí.[35] Sin duda, es arriesgado liberar el liderazgo de las amarras de

34. «The Structure of Moral Leadership», en Burns, *Leadership*, cap. 2. Otros teóricos de la organización y la política han modificado y elaborado el concepto de Burn del liderazgo transformado», convirtiéndolo en un marco no normativo. Véanse Bernard M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*; y Erwin C. Hargrove, «Two Conceptions of Institutional Leadership», en Jones, comp., *Leadership and Politics*, págs. 57-83. Ambos autores conciben la transformación, como Burn, en el sentido de elevación del funcionamiento moral de un cuerpo político, sino como inspiración, estímulo intelectual y consideración personal (Bass), o como modificación de los principios normativos básicos que guían a una institución (Hargrove, pág. 66).

35. Véase en Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 77-79, la discusión sobre los líderes no elegidos electoralmente.

la autoridad legítima. Para tomar un caso célebre, quizá corramos el peligro de alentar a fanáticos convictos como Oliver North. Pero también tenemos ante nosotros una importante posibilidad: el progreso social puede requerir que alguien empuje el sistema hasta sus límites. Quizás Andrei Sajarov desempeñó ese papel en la democratización de la ex Unión Soviética. Por lo tanto, es posible que una persona que lidera tenga que arriesgar su estado moral, y no sólo su salud y su empleo, para proteger ese estado moral.[36] La definición del liderazgo en términos de autoridad legítima excluye a quienes se enfrentan a la duda moral y deploran profundamente el desafío a la autoridad. Vaclav Havel, Lech Walesa, Aung San Suu Kyi, Martin Luther King, Margaret Sanger y Mohandas Gandhi, para nombrar sólo a unos pocos, se arriesgaron al desastre social al desencadenar fuerzas sociales incontrolables.

Las escuelas de administración de empresas y de gerencia definen por lo común el liderazgo y su utilidad sobre la base de la actividad de la organización. Efectividad significa llegar a decisiones viables que instrumenten las metas de la organización. Esta definición tiene la ventaja de su aplicabilidad general, pero no proporciona ninguna guía real que permita determinar la naturaleza o la formación de esas metas.[37] ¿Qué metas tenemos que perseguir? ¿Qué constituye la efectividad, además de la aptitud para generar beneficios? Desde la perspectiva de un funcionario municipal que juzga a una empresa local, la efectividad en la instrumentación parece un criterio insuficiente. Una planta química puede ser perfectamente efectiva en cuanto genera beneficios, pero al mismo tiempo puede estar contaminando peligrosamente el agua de la localidad. Nos queda una pregunta: efectiva, ¿en qué?

Este estudio examina la utilidad de considerar el liderazgo en términos de trabajo adaptativo. El trabajo adaptativo es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas. La exposición y orquestación del conflicto —de las contradicciones internas—, en los individuos y los grupos, potencian la movilización de las personas para que aprendan nuevos modos de actuar.[38]

36. Véase Max Weber, «Politics as a Vocation», en Gerth y Mills, comps., *From Max Weber*, págs. 77-128. El profesor Michael O'Hare, en la Universidad de California, Berkeley, proporcionó la articulación de esta idea.

37. Véase Vroom y Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*.

38. Burns, *Leadership*, págs. 42-43; y Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 98-105. Véase una reseña de la literatura sobre el liderazgo con respecto al conflicto, sus fuentes y la

En esta concepción, lograr que la gente clarifique qué temas importan más, en qué equilibrio, con qué intercambios, pasa a ser una tarea central. En el caso de una industria local que contamina el río, la gente quiere agua pura, pero también puestos de trabajo. Los intereses de la comunidad y de la empresa a menudo se superponen y colisionan, con conflictos que no sólo se producen entre facciones, sino también en el seno de las vidas de los ciudadanos individuales, que también pueden tener necesidades opuestas. El liderazgo exige que se orquesten estos conflictos entre y dentro de las partes interesadas, y no sólo entre los miembros y los interesados formales de la organización. Una cuestión estratégica crítica en sí misma que no se plantea como dato es la de quiénes deben participar en las deliberaciones. La estrategia se inicia con el interrogante de qué interesados tienen que adaptar ciertos modos de actuar para que se progrese hacia la solución. ¿Cómo se pueden ordenar en el tiempo los asuntos en disputa, o fortalecer los vínculos que mantienen juntos a los implicados como una comunidad de intereses, de modo que soporten el estrés de la resolución del problema?

Para clarificar una situación compleja de este tipo se necesitan muchos puntos de vista, cada uno de los cuales ha de añadir una pieza al rompecabezas. Para clarificar una visión hay que realizar un examen realista,* pero el examen realista no es un proceso exento de valores. Los valores se conforman y perfilan en la fricción con problemas reales, y las personas interpretan sus problemas en función de los valores que sustentan. Diferentes valores arrojan luz sobre distintas oportunidades y facetas de una situación. La consecuencia es importante: *la inclusión de perspectivas axiológicas competitivas puede ser esencial para el éxito adaptativo.* A largo plazo, un contaminador industrial fracasará si desatiende los intereses de su comunidad. En vista de la difusión de los valores ecologistas, es posible que no pueda extenderse más allá de ciertos límites. A la inversa, la comunidad puede perder su base económica si pasa por alto los intereses de su industria.

Lo importante en este caso es proporcionar una guía para la elaboración de las metas y la estrategia. Al elegir el trabajo adaptativo como guía, no consideramos sólo los valores que la meta representa, sino también la capacidad de esta meta para movilizar a las personas de modo

---

gerencia en «Conflict and Legitimacy in the Leadership Role», en Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, cap. 15.

* *Reality testing*: indagación de «la realidad» de una visión, una política, etc. (*N. del t.*)

que enfrenten y no eviten la cruda realidad y los conflictos. La tarea más difícil y valiosa del liderazgo puede ser la de proponer metas y diseñar una estrategia que promueva el trabajo adaptativo.[39]

¿Se reniega de este modo de la imagen del liderazgo como actividad visionaria? En absoluto. Lo que se hace es insistir en el acto de clarificar y articular los valores orientadores de la comunidad. No basta que el liderazgo proporcione un mapa del futuro si desatiende los conflictos de valores, ni que ofrezca una salida fácil que pase por alto los hechos.[40] Los valores orientadores se interpretan en el contexto de problemas que requieren definición y acción.[41] La gente descubre y responde al futuro en la medida en que lo planifica. Quienes lideran deben aprender de los acontecimientos y sacar partido de las oportunidades imprevistas que los hechos descubren.[42] Tienen que improvisar. En plena Gran Depresión, Franklin Roosevelt pidió una «experimentación osada, persistente». Como él dijo: «Es de sentido común tomar un método y probarlo. Si falla, admitirlo francamente e intentarlo con otro. Pero, sobre todo, intentar algo».[43]

39. Robert C. Tucker sigue una lógica similar, aunque sin llegar a una concepción normativa. Al basarse en la afirmación de Cecil Gibb en el sentido de que «el liderazgo florece en una situación problemática», Tucker considera que el líder se orienta por las actividades de la definición del problema y la formulación e instrumentación de la política. Este énfasis en la definición del problema apunta al examen realista como valor instrumental clave del liderazgo. Véanse Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 18-19; y Cecil A. Gibb, «The Principles and Traits of Leadership», en Gibb, comp., *Leadership*, pág. 211.

40. Selznick proporciona un interesante análisis del rol del liderazgo organizacional en la conformación de los valores orientadores de una institución, en Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (Nueva York, Harper and Row, 1957). También Drath y Palus, en el Centro para el Liderazgo Creativo, han trabajado con la concepción del liderazgo (basada en la obra de Robert Kegan) como «dar sentido a la experiencia colectiva», lo que nos orienta hacia la tarea de proporcionar a la gente un modo de dar sentido a su situación. Wilfred Drath y Charles Palus, «Leadership as Meaning Making in Collective Experience» (Greensboro, Center for Creative Leadership, 1993).

41. Collins y Porras dividen la visión en dos componentes: el propósito (un enunciado de los valores orientadores) y la misión (una meta práctica a medio plazo que tiene en cuenta la realidad presente). Véanse James C. Collins y Jerry I. Porras, «Organizational Vision and Visionary Organizations», *California Management Review*, vol. 34, otoño de 1991, págs. 30-52.

42. Véase el análisis que realiza Neustadt del mal manejo por Truman de la guerra de Corea en *Presidential Power*, págs. 103-122; allí se examina el rol del presidente como maestro que enseña a dar sentido a los acontecimientos. Este análisis podría utilizarse en respaldo de la crítica de Tucker a la distinción que traza Sidney Hook entre el hombre extraordinario y el hombre que genera hechos, según la descripción de la nota 13 de este capítulo.

43. Citado en Arthur M. Schlesinger Jr., «A Clinton Report Card, So Far», *The New York Times*, 11 de abril de 1993, sección 4, pág. 13. Schlesinger dice que, «Salvo en la parte

Como ejemplo que permita comparar estos marcos de referencia podemos utilizar el caso de Adolf Hitler, el adversario de Roosevelt. Si el liderazgo se define exclusivamente por la influencia, Hitler puede considerarse un líder auténtico y exitoso: movilizó a todo un país para que siguiera su visión. Fue capaz de convencer a millones de personas para que organizaran sus vidas en torno a sus ideas. Incluso añadiendo el criterio de que las metas tienen que satisfacer las necesidades de los seguidores, además de las del líder, podríamos decir que Hitler lideró. Sus muchos seguidores de Alemania compartían sus metas. Él no se limitaba a imponer sus propios sentimientos e ideas. Llegó a su posición, en parte, expresando las penurias y esperanzas de muchas personas.

Además, según las normas de la efectividad organizacional, Hitler ejerció un liderazgo formidable. En cientos de casos específicos de toma de decisiones, Hitler logró desarrollar la efectividad de las organizaciones alemanas. Estableció el objetivo de restaurar la economía de su país, y consiguió hacerlo durante un cierto lapso de tiempo.

Si asumimos el supuesto de que el liderazgo no sólo debe satisfacer las necesidades de los seguidores sino también elevarlos, llegamos a un juicio diferente: Hitler esgrimió el poder, pero no lideró.[44] Apostó por las necesidades y miedos más básicos de la gente. Si inspiró a las personas con el bien común de Alemania, éste era el bien de una sociedad fragmentada y excluyente, que vivía de otras. Según la norma de la autoridad legítima, tampoco puede decirse que Hitler haya sido un líder. Elegido una vez por una mayoría de alemanes en 1933, destruyó el aparato político democrático naciente y mantuvo su dominio por medio del terror.

Según el criterio del trabajo adaptativo que utilizamos aquí, también diríamos que Hitler no ejerció el liderazgo. Aunque movilizó espectacularmente a su sociedad, tanto desde el punto de vista social como desde el económico, lo hizo primordialmente en la dirección de evitar la realidad concreta. Al proveer ilusiones de grandeza, víctimas propi-

---

de admisión franca del fracaso, ésa era la historia del New Deal de Roosevelt». Véanse ejemplos de improvisación en otros contextos en «War Is the Domain of Uncertainty», en general de división barón Hugo von Freytag-Loringhoven, «The Power of Personality in War», *Roots of Strategy: 3 Military Classics*, libro 3 (Harrisburg, PA, Stackpole, 1991), cap. 4, págs. 252-289; Michael Cohen y James March, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, 2.a ed. (Boston, Harvard Business School Press, 1986), y Robert D. Behn, *Leadership Counts: Lessons for Public Managers* (Cambridge, Publicaciones de la Universidad de Harvard, 1991).

44. Burns, *Leadership*, cap. 1.

ciatorias internas y enemigos externos, Hitler erró el diagnóstico de los males de Alemania y llevó a su país al desastre.[45] No ejerció el liderazgo en mayor medida que un charlatán practica medicina cuando ofrece remedios falsos.[46]

Hay varias ventajas en entender el liderazgo en términos de trabajo adaptativo. Primero, esa perspectiva apunta a la importancia primordial del examen realista en la producción de resultados socialmente útiles: el proceso de sopesar una interpretación de un problema, y sus fuentes de datos, cotejándolos con otras interpretaciones. Sin este proceso, las definiciones del problema no constituyen un modelo de la situación causante de la tensión.[47] Las concepciones del liderazgo que no valoran el examen realista alientan a las personas a realizar su visión, por equivocada que ésta sea. El error de Hitler fue tanto de diagnóstico como moral.[48] Para producir trabajo adaptativo, una visión debe seguir los contornos de la realidad; debe tener exactitud, y no simplemente imaginación y atractivo.[49]

45. Véase una discusión sobre los diagnósticos erróneos de Hitler en Tucker, *Politics as Leadership*, págs. 89-96. Para un análisis de las causas interiores de la guerra, con consecuencias para la génesis de la segunda guerra mundial, véase Jack S. Levy, «Domestic Politics and War», en Robert I. Rotberg y Theodore K. Rabb, comps., *The Origin and Prevention of Major Wars* (Cambridge, Publicaciones de la Universidad de Cambridge, 1989).

46. En los años de posguerra, Jasper Shannon escribió: «Una época más realista, por no decir más científica, considerará que nuestra creencia en líderes presuntamente capaces de resolver nuestros males sociales con magia política es tan absurda como nos lo parece a nosotros el poder divino atribuido a los monarcas de curar las enfermedades del cuerpo». «The Study of Political Leadership», en Jasper B. Shannon, comp., *The Study of Comparative Government* (Nueva York, Greenwood, 1949); citado también en Paige, *The Scientific Study of Political Leadership*, pág. 42.

47. En el sistema norteamericano, el examen realista toma formas analíticas y políticas, pues cada facción política pone a trabajar a sus propios analistas, y la norma es la discusión abierta sobre las diferencias entre ellos. Véase, por ejemplo, Charles E. Lindblom, *The Policy-Making Process* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1968).

48. Un error de diagnóstico consciente es también inmoral. Como una tendencia común de las sociedades humanas consiste en huir de las malas noticias, buscar soluciones simplistas o estrechar filas en torno a las antiguas, somos vulnerables a charlatanes que nos extravían con diagnósticos equivocados.

49. Otros estudiosos han abordado este problema normativo de un modo un tanto análogo al mío, pero con formulaciones que me parecen menos útiles para el profesional. Por ejemplo, el teórico de la ética Robert Terry, ex director del Reflective Leadership Center en la Hubert H. Humphrey School of Public Affairs, de la Universidad de Minnesota, ofrece esta definición: «El liderazgo es el coraje para mejorar y permitir que surja la acción auténtica en el pueblo». En este uso, «acción auténtica» designa algo afín a lo que yo entiendo por examen realista. Véase Terry, *Authentic Leadership*. Joseph Rost da la siguiente definición: «El liderazgo es una relación de influencia entre los líderes y sus seguidores, con la intención de realizar cambios reales que reflejen sus propósitos compartidos». Con el concepto de «cambios reales», Rost sigue una vez más la idea del trabajo adaptativo. Véase Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, pág. 102.

Además, centrarnos en el trabajo adaptativo nos permite evaluar el liderazgo en curso, en lugar de aguardar a que se produzcan sus resultados. Podríamos haber detectado precozmente el carácter defectuoso del sondeo de la realidad realizado por Hitler. Había muchos indicios. Su elección en 1933, basada en una plataforma de exaltación y creación de chivos expiatorios, nos habría hecho cuestionar la salud del aparato de resolución de problemas de la sociedad alemana, a pesar de la apariencia de autoridad legítima que emanaba de una elección democrática. No habríamos tenido que aguardar los resultados de sus esfuerzos.

Además, al utilizar el criterio del trabajo adaptativo no necesitamos imponer nuestra propia jerarquía de necesidades humanas a las necesidades legítimamente expresadas de la Alemania de esa época. En el análisis de la respuesta de una comunidad a las duras realidades, nosotros nos hacemos las siguientes preguntas: ¿Ponen a prueba sus miembros la concepción que tienen del problema, cotejándola con otras concepciones que existen en la misma comunidad, o se adhieren defensivamente a una cierta perspectiva, mientras suprimen las otras? ¿Examinan seriamente las personas la relación entre medios y fines? ¿Están abiertos a examen los conflictos relacionados con los valores y la moral de los diversos medios? ¿Son las políticas analizadas y evaluadas para distinguir los hechos de la ficción?

En la Alemania nazi, Hitler suprimió la competencia entre las diversas perspectivas de los alemanes. Estableció una norma de conformidad que excluía las opiniones que pudieran poner a prueba su propia visión de los problemas del país. Por lo tanto, la gente no pudo analizar la hipótesis de que existía una relación entre la situación económica de ese momento y la ciudadanía de los judíos.[50] No se sometió a un examen abierto, técnico o moral, la idea de que un «territorio sin

50. Véase un análisis de las teorías conspirativas históricamente utilizadas por los pueblos para explicar sus dificultades en Franz Neumann, «Anxiety and Politics», en *The Democratic and the Authoritarian State: Essays in Political and Legal Theory* (Nueva York, Free Press of Glencoe, 1957), págs. 283-287. Neumann dice que «así como las masas esperan liberarse del malestar por medio de la identificación absoluta con una persona [una figura carismática], también atribuyen su malestar a ciertas personas que lo introducen en el mundo por medio de una conspiración... El odio, el resentimiento, el miedo creados por los grandes trastornos se concentran en ciertas personas, denunciadas como conspiradores diabólicos» (pág. 279); citado también en Robert C. Tucker, «The Theory of Charismatic Leadership», *Daedalus*, vol. 97, verano de 1968, pág. 752. Véase un enfoque de la víctima propiciatoria desde el punto de vista de la teoría de las relaciones objetuales en Leonard Horwitz, «Projective Identification in Dyads and Groups», en Colman y Geller, comps., *Groups Relations Reader 2*, págs. 28-30.

judíos» supondría la restauración de Alemania. Incluso en las operaciones militares, los responsables de la política alemana perdieron flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes. El ideal de la voluntad generó decisiones que desatendían la complejidad de las circunstancias.

Trabajar dentro del propio marco de referencia de la sociedad es particularmente importante en casos menos obvios que el de la Alemania nazi. Por ejemplo, una consultora internacional en desarrollo puede planificar una serie de intervenciones en una cultura extranjera. Evaluar los objetivos de esa cultura según los valores de la consultora podría ser peligroso. Pero la consultora puede evaluar la calidad del trabajo sin imponer sus propias creencias. Puede evaluar la medida en que la cultura no aborda los problemas que surgen de sus propios valores y propósitos. Y, lo que quizás es más significativo si la consultora tiene alguna influencia, tal vez sea capaz de ayudar o impulsar a la sociedad en la labor de clarificar sus valores y propósitos conflictivos, y de enfrentar los penosos intercambios y ajustes necesarios para reducir la brecha entre los propósitos y las condiciones presentes. Si la sociedad prohibe a ciertos partidos, suprime derechos de segmentos de la población o aplica la represión y la tortura, ¿qué perspectiva axiológica queda obliterada con los silenciados? ¿Qué aspectos de la realidad que ellos ven se están manteniendo ocultos? ¿Qué podría hacer la consultora para alentar a los diversos sectores de la cultura a acelerar su propio cambio de actitudes, hábitos y creencias?

Como el liderazgo afecta a muchas vidas, el concepto que empleemos tiene que ser amplio. Debe dar cabida a los valores de diversas culturas y organizaciones. No puede ser imperialista. Pero no podemos dar la cuestión por resuelta diciendo que el liderazgo está exento de valor y definiéndolo simplemente en función de sus instrumentos (influencia, poderes formales, prominencia) o de los recursos personales (aptitudes, comportamiento, temperamento). Quienes nos escuchen hacen algo más con lo que decimos. Convierten los instrumentos y recursos en valores que orientan sus vidas profesionales.

En este estudio, el liderazgo aparece orientado por la tarea de realizar un trabajo adaptativo. Como veremos, la influencia y la autoridad son factores primordiales, pero también imponen limitaciones. Son instrumentos, no fines. El fin del liderazgo es el abordaje directo de los problemas difíciles, problemas que a menudo requieren una evolución de los valores; su esencia es conseguir que ese trabajo se haga.

Está claro que nuestras sociedades y organizaciones necesitan del liderazgo en el sentido elaborado aquí. Enfrentamos importantes de-

safíos adaptativos. Necesitamos una concepción del liderazgo que proporcione orientación práctica, de modo que podamos evaluar los acontecimientos y las acciones en curso, sin aguardar los resultados. También necesitamos un regulador de nuestra tendencia a ser arrogantes y grandilocuentes en nuestras visiones, a huir de las duras realidades y de la cotidianeidad del liderazgo. Expresiones como «liderazgo transformador» alimentan esa grandilocuencia. Además, como veremos, una estrategia de liderazgo destinada a realizar un trabajo adaptativo supone condiciones y valores que estén en consonancia con las exigencias de una sociedad democrática. Además del examen realista, entre ellos se cuentan el respeto al conflicto, a la negociación y a una diversidad de opiniones dentro de la comunidad; la cohesión comunitaria creciente; el desarrollo de normas acerca de la asunción de responsabilidades, el aprendizaje y la innovación, y el mantenimiento del malestar social dentro de una gama tolerable.

Pero este concepto de liderazgo tiene desventajas potenciales que requieren investigación. La palabra «adaptación» fácilmente sugiere la idea de «sobrellevar las circunstancias», como si uno debiera someterse pasivamente a una realidad inflexible. A menudo es cierto que hay realidades inflexibles que debemos enfrentar y no evitar, pero puesto que gran parte de la realidad social es producto de ordenamientos sociales, y la realidad física cede cada vez más ante el impacto tecnológico, es obvio que muchas de nuestras realidades poseen una plasticidad considerable, y nos haríamos un flaco favor adoptando una actitud pasiva ante ellas.[51] Además, como la adaptación es una metáfora de origen biológico, y en biología el objetivo es la supervivencia, el liderazgo como «actividad para movilizar la adaptación» podría evocar un énfasis excesivo en la supervivencia. Sin duda, tenemos una multitud de valores preciosos —libertad, igualdad, bienestar humano, justicia y solidaridad— por los cuales asumimos riesgos, y el concepto de «adaptación» aplicado a las organizaciones y sociedades humanas debe sostener esos valores con firmeza. Con estas preocupaciones en mente, pasamos a un examen más profundo del trabajo adaptativo.

51. Véase Eric J. Miller, «Organizational Development and Industrial Democracy: A Current Case-Study», en Colman y Geller, comps., *Group Relations Reader 2*, pág. 245.

Capítulo 2

¿LIDERAR O ENGAÑAR?

Los sistemas vivos buscan el equilibrio. Responden a la tensión tratando de recuperarlo.[1] Si el cuerpo humano es infectado por bacterias, el sistema responde para expulsar la infección y restaurar la salud. Cuando caminamos al aire libre en un cálido día de verano, sudamos y nos movemos lentamente para mantener una temperatura interna constante de treinta y seis grados. Cuando un incendio quema un bosque, las semillas que habitualmente llegan desde cierta distancia echan raíces en las cenizas. Apartados de su equilibrio, los sistemas vivos apelan a un conjunto de respuestas restauradoras.[2]

Estas respuestas al desequilibrio son el producto de adaptaciones evolutivas que han transformado en rutinas los problemas que alguna vez fueron amenazas casi abrumadoras. En una mirada retrospectiva, nos maravilla el éxito de estas innumerables adaptaciones y la amplitud de las oportunidades explotadas. Pero tendemos a advertir los éxitos y las innovaciones más que los fracasos. Por definición, los éxitos sobreviven, mientras que los fracasos desaparecen. Los caminos de la evolución están sembrados con los huesos de criaturas que no pudieron prosperar en el mundo que sobrevino. En la selección natural, junto a los éxitos abundan los fracasos. La evolución trabaja mediante ensayo y error.[3]

En un sentido, desarrollar una adaptación vigorosa a un nuevo desafío es un proceso de aprendizaje de la especie. A través de la supervivencia fortuita de algunos individuos más viables que otros, la especie

1. La palabra «estrés» tiene un significado fisiológico y un significado psicológico. Los científicos emplean este término como metáfora para describir con mayor viveza los sistemas ecológicos en desequilibrio, aunque el sistema en sí no posea una subjetividad capaz de «experimentar» el estrés.

2. Los equilibrios de la naturaleza suelen ser dinámicos, no estáticos. Un equilibrio específico cambia en el tiempo cuando se modifican las condiciones y estas modificaciones perturban el sistema. Entonces se llega a un nuevo equilibrio, ya sea coyuntural o duradero. Por ejemplo, una especie se extingue y otra ocupa su nicho ecológico.

3. Véase «An Analysis of the Concept of Natural Selection», en Ernst Mayr, *Toward a New Philosophy of Biology: Observations of an Evolutionist* (Cambridge, Belknap/Harvard University Press, 1988), págs. 95-115.

se abre camino hacia nuevas capacidades adaptativas. A medida que los supervivientes transmiten a su prole las características que les han procurado una leve ventaja en la competencia por los recursos, estas aptitudes mejor adaptadas van quedando «incorporadas» a los programas genéticos de la especie; cambia el conjunto de genes que determinan los rasgos anatómicos y las especificidades de la generación siguiente. Por ejemplo, los seres humanos han desarrollado la capacidad de hablar e inventar lenguajes complejos. Estos desarrollos se produjeron como consecuencia de recombinaciones genéticas y mutaciones azarosas que fortalecían la capacidad reproductiva y de supervivencia de nuestros antepasados. Estos rasgos se han convertido ahora en parte de nuestra herencia.

No obstante, la naturaleza no es previsora. De hecho, no prevé en absoluto. La adaptación biológica no es el resultado de una planificación o designio de la especie, sino un desenlace que se produce cuando sucede que algún individuo nace con un rasgo que lo equipa para sobrevivir y reproducirse en un ambiente modificado. Esta variación suele ser el resultado de un «accidente» genético (una mutación) y a menudo resulta perjudicial para el individuo. Pero cuando el ambiente cambia, la variación que quizás habría sido un obstáculo en el medio anterior puede de pronto representar una clara ventaja.

Por ejemplo, en la Inglaterra anterior a la revolución industrial la mayoría de las mariposas moteadas eran de colores claros, semejantes a los de las grandes excrecencias de líquenes que cubrían los troncos de los árboles donde ellas vivían. Este camuflaje natural protegía a las mariposas de sus depredadores. Pero durante la revolución industrial los troncos de los árboles de las regiones muy industrializadas de Inglaterra quedaron desnudos, porque los gases contaminantes mataron los líquenes. En los troncos expuestos, las mariposas de color claro ya no quedaban camufladas, y se las comían los pájaros, pero en cambio encontraban protección otras variantes más oscuras del insecto. Estos individuos mejor adaptados sobrevivieron y se reprodujeron, impulsando de este modo a la población local hacia un cambio adaptativo gradual. En las áreas no industrializadas, las mariposas de color más claro continuaron prosperando como antes.[4]

Desde luego, el hecho de que una especie se adapte al desafío presente no significa que superará el próximo. La selección natural improvisa, sin ninguna visión de los problemas que quizás enfrente más adelante.

4. John A. Moore, *Science as a Way of Knowing: The Foundations of Modern Biology* (Cambridge, MA, publicaciones de la Universidad de Harvard, 1993), págs. 163-164.

La variación y la selección natural han creado flores rojas, árboles con piñas, aves que cantan, camellos y, por sorprendente que parezca, no es más extraordinario el hecho de que los procesos adaptativos hayan generado seres humanos con capacidad para aprender. Como nuestra dotación genética incorporada nos proporciona predisposiciones sociales e inteligencia, nosotros, los humanos, podemos inventar, reflexionar y crear complejos sistemas sociales que transmiten las lecciones de nuestro pasado.[5] Somos capaces de prosperar en los climas fríos porque hemos aprendido a usar ropa, buscar albergue y organizar nuestras comunidades, y además a transmitir conocimientos a nuestra progenie.

No sólo aprendemos, sino que también podemos dirigir nuestro aprendizaje. Creamos ricas culturas que transmiten lo que sabemos, y también enseñan a adquirir nuevos conocimientos. Podemos dar a los otros lecciones de todo tipo que no están en nuestros genes. La naturaleza nos ha dotado con la capacidad de reflexionar sobre nuestros problemas y cambiar nuestras respuestas a ellos. Moisés tardó sólo dos generaciones en transformar a un pueblo abyecto en una sociedad con autogobierno capaz de forjar leyes que trascendían al gobierno de los reyes.[6] A la humanidad le costó sólo diez mil años pasar de la vida de cazadores y recolectores en áreas determinadas, a desarrollar una economía global e inventar las instituciones y tecnologías que la hacen posible. Tenemos nuevas aspiraciones que generan nuevos conjuntos de oportunidades y problemas. No sólo tenemos visión, sino también capacidad para analizar lo que vemos. Podemos incluso moderar nuestras visiones.

Pero en la historia humana son muchas las sociedades que han muerto en lugar de adaptarse. No es fácil clarificar las aspiraciones, enfrentar los problemas y elaborar un conjunto de respuestas socialmente adaptativas. Así como los individuos se resisten al dolor y la dislocación que acompañan al cambio de sus actitudes y hábitos, las sociedades también se resisten a aprender. Para que un sistema social aprenda, tienen que estar amenazadas las pautas de relación: los equilibrios de poder, los procedimientos acostumbrados, la distribución de la riqueza. Las antiguas aptitudes pueden volverse inútiles. Las creencias, la

5. Roger D. Masters, *The Nature of Politics* (New Haven, publicaciones de la Universidad de Yale, 1989), pág. 129.

6. Véase un estudio de Moisés liderando a los esclavos a través de diferentes etapas de desarrollo político, y transformándolos en una nación, en Aaron Wildavsky, *The Nursing Father: Moses as a Political Leader* (Alabama, Publicaciones de la Universidad de Alabama, 1984).

identidad y los valores orientadores (imágenes de justicia, comunidad y responsabilidad) pueden ser cuestionados. Los seres humanos son capaces de aprender, y las culturas de cambiar, pero ¿cuánto y con cuánta rapidez?

El trabajo adaptativo

El concepto de adaptación surge de los esfuerzos por comprender la evolución biológica. Aplicado al cambio de las culturas y sociedades, este concepto se convierte en una metáfora útil, aunque inexacta. Las especies cambian cuando cambia el programa genético; las culturas cambian mediante aprendizaje.[7] La evolución es una cuestión de suerte, una adecuación fortuita entre la variación azarosa y las nuevas presiones ambientales; las sociedades, en cambio, pueden responder a las nuevas presiones con deliberación y planificación. La evolución no tiene ningún «propósito»: la supervivencia es la única medida que tenemos de su éxito; las sociedades generan propósitos que van más allá de la supervivencia.

Las diferencias primera y segunda entre la adaptación biológica y la adaptación cultural no parecen plantear grandes dificultades conceptuales. Sabemos intuitivamente que las comunidades cambian en virtud de una variedad de procesos de aprendizaje, y a veces con previsión y planificación. Pero esta última diferencia requiere una reelaboración de la metáfora, si vamos a utilizarla para describir el cambio social. El concepto de adaptación aplicado a la cultura suscita el interrogante de adaptarse a qué, con qué propósito.

En biología, la supervivencia de los miembros individuales de una especie y su linaje portador de genes define básicamente la dirección

7. Para una introducción a la literatura sobre el aprendizaje organizacional y el cambio de cultura, véanse Chris Argyris y Donald Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1978); Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1982); Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters* (Nueva York, Simon and Schuster, 1983); Edward Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (San Francisco, Jossey-Bass, 1985); Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa y colaboradores, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco, Jossey-Bass, 1985); James M. Kouzes y Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco, Jossey-Bass. 1987), y Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York, Doubleday, 1990). Véase también, en Talcott Parsons, *The Evolution of Societies* (Englewood-Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1977), un esfuerzo por identificar los elementos de un sistema social que incrementa su capacidad adaptativa.

de la adaptación de dicha especie. Una situación se convierte en «un problema» para ella, o bien, más concretamente, en un desafío adaptativo, cuando amenaza la capacidad de los individuos para transmitir su herencia genética.

La adaptación a los desafíos humanos exige que vayamos más allá de los requerimientos de la simple supervivencia. En las sociedades humanas, el trabajo adaptativo consiste en esfuerzos por cerrar la brecha entre la realidad y una multitud de valores que van más allá de la mera supervivencia. Percibimos problemas siempre que las circunstancias no concuerdan con nuestra idea de cómo deben ser las cosas. De modo que el trabajo adaptativo no sólo involucra la evaluación de la realidad, sino también la clarificación de los valores.

Estas tareas están conectadas inextricablemente. La evaluación de las circunstancias se vuelve compleja porque no siempre podemos definir objetivamente los problemas. Los métodos de la ciencia realizan una aportación básica al examen realista, objetivo, pero no pueden definir con fiabilidad absoluta nuestros problemas, porque el método científico tiene una capacidad limitada para formular predicciones, y también porque nuestros problemas sólo pueden diagnosticarse a la luz de nuestros valores. Con valores diferentes, tamizamos la realidad en busca de otra información y reunimos los hechos en un cuadro distinto.[8] Si una sociedad valora la libertad individual, tenderá a realzar los aspectos de la realidad que ponen en peligro esa libertad. Como corolario, también se inclinará a desatender los elementos de la realidad en los que se centraría una sociedad con otro valor central, por ejemplo la responsabilidad compartida. El aspecto de la verdad que cada uno ve depende significativamente de lo que a uno le importa.[9]

Lo típico es que un sistema social respete alguna combinación de valores y la competencia interna que se produce con esa combinación suele explicar por qué el trabajo adaptativo supone la aparición de conflictos. Las personas con valores conflictivos se comprometen y vinculan entre sí al enfrentar una situación compartida desde sus propios

8. Véase la descripción clásica de cómo los modos de ver y las mentalidades dan forma a la recolección e interpretación de los datos, en Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 2.ª ed. (Chicago, Publicaciones de la Universidad de Chicago, 1970).

9. Éste no es un argumento a favor de la idea de que toda realidad es relativa y está en el ojo del observador. Aunque el análisis de los problemas se ve fundamentalmente afectado por los valores, que son relativos, esto no significa que «lo que es» sea simplemente una cuestión de opinión. Es provechoso diagnosticar un problema, *en el seno* de una particular orientación axiológica, siguiendo principios científicos que permitan distinguir la realidad de la fantasía.

puntos de vista distintos. En el otro extremo, y en ausencia de mejores métodos de cambio social, el conflicto acerca de los valores puede ser violento. La guerra civil norteamericana cambió el significado de la unión y de la libertad individual.

Algunas realidades amenazan la existencia misma de una sociedad si no se las descubre y se las encara urgentemente por medio de las funciones sociales de la clarificación de los valores y el examen realista. A juicio de muchos ambientalistas, nuestro interés en la producción de riqueza, y no en la coexistencia con la naturaleza, nos ha llevado a descuidar los factores frágiles de nuestro ecosistema. Estos factores podrían volverse importantes para nosotros cuando finalmente comiencen a desafiar nuestros valores centrales de la salud y la supervivencia, pero para entonces quizás hayamos pagado ya un alto precio en términos del daño causado, y los costos del ajuste adaptativo podrían haber crecido enormemente.

Consideremos la historia siguiente. Hace quince siglos, un grupo de polinesios emigró más de mil seiscientos kilómetros por el océano para descubrir y asentarse en la Isla de Pascua.[10] Encontraron una tierra rica, con bosques de palmeras, pero mucho menos fértil para el cultivo que las islas de las que procedían. Y no sólo la tierra, sino también el mar tenía recursos limitados. Sin una barrera de arrecifes, mar adentro se encontraba una zona de pesca poco productiva. Pero los colonos aparentemente explotaron las riquezas de la isla con los métodos que conocían, aplicando y variando las estrategias que ya formaban parte de su repertorio. Las abundantes palmeras les proporcionaban desde ropa hasta refugios y botes, y los isleños prosperaron. Como salvaguarda de su aventura, erigieron extraordinarias figuras de piedra en honor a los dioses.

Durante mil años los colonos crecieron y prosperaron con sus antiguas costumbres. Adaptarse significa variar los métodos conocidos. Aunque conservando su agricultura de tala y quema, adaptaron al nuevo ambiente sus métodos de labranza, construyendo estructuras amuralladas, llamadas *manavai*, y utilizando cráteres para proteger de los

10. Este relato se presenta como una alegoría, y no como un hecho histórico, porque se basa en especulaciones arqueológicas sobre el asentamiento humano y su declive en la Isla de Pascua. Para una introducción a la literatura arqueológica sobre la Isla de Pascua, véase Jo Anne Van Tilburg, «HMS Topaze on Easter Island» (Londres, British Museum Occasional Paper, n.º 73, 1992). Véase también Jo Anne Van Tilburg, «Pseudoscience and Commodification in the Pacific: Selling Easter Island as Myth, Mystery, and Metaphor», trabajo presentado en la reunión anual de la Society for American Archeology, Pittsburg, Pensilvania, marzo de 1992.

vientos los árboles y las plantas. Pero, al crecer la población y menguar la cantidad de árboles, se creó una situación que con su repertorio de respuestas no podían dominar.

Las creencias que alguna vez habían desempeñado un papel central en una sociedad robusta se convirtieron en impedimentos para una adaptación ulterior. Los isleños construyeron lugares de culto más refinados y figuras de piedra incluso más grandes. Cuando vieron que honrando a los dioses no obtenían como resultado una renovación de los escasos recursos, algunas prácticas religiosas se volvieron extremas. El culto al «Hombre-Pájaro», orientado quizá por la idea de que el poderoso pájaro-tijera del Pacífico podría interceder ante los espíritus, se convirtió en una fuerza política dominante. El jefe y los sacerdotes hereditarios perdieron algo de su autoridad. Se erigieron estatuas enormes, que pesaban hasta cincuenta toneladas, para después derribarlas y decapitarlas con el propósito de liberar sus poderes divinos, su *maná*.

Cuando ninguna otra cosa parecía dar resultado, este pueblo recurrió a los sacrificios humanos y al canibalismo. Finalmente, la lucha de clanes y el ascenso de hombres fuertes en las dos comunidades principales de la isla llevaron a la guerra y a la destrucción.

El pueblo comenzó a padecer hambre. Cuando los marineros holandeses llegaron a la isla en la Pascua de 1722, los árboles ya habían desaparecido. Para los pocos isleños que quedaban, el ser «descubiertos» por los europeos no fue ninguna bendición. Los hombres fueron vendidos como esclavos, las mujeres tomadas como mancebas, y la viruela hizo estragos. Sólo sobrevivieron un puñado de individuos para transmitir su idioma y sus leyendas.

Con una ciencia perfecta de la predicción y un sistema social perfectamente adaptativo, este pueblo habría podido prever las nuevas realidades cruciales y realizar los ajustes necesarios. Incluso los valores culturales divergentes podrían haber sido subsumidos por el valor compartido de la supervivencia. Pero no tenemos ninguna ciencia perfecta ni ninguna adaptabilidad perfecta. La presunta extinción de la cultura de la Isla de Pascua sugiere, entre otras cosas, que la capacidad para adaptarse exige la interacción productiva de los diferentes valores a través de los cuales cada miembro o facción de la sociedad ve la realidad y sus desafíos. Sin marcos conflictivos de referencia, el sistema social sólo percibe un conjunto limitado de rasgos de su ambiente problemático. Opera a merced de sus lagunas, porque no puede preparar-

11. Comunicación personal de la doctora Jo Anne Van Tilburg, Instituto de Arqueología, UCLA, abril de 1992.

se para lo que no ve. Los isleños de Pascua valoraban su relación con los espíritus divinos y suponían que los dioses adaptarían la naturaleza a lo que el pueblo necesitaba. En particular, se pensaba que la fertilidad de la tierra dependía de interacciones entre el poder divino y el jefe hereditario. Pero si los isleños también hubieran valorado su relación directa con la naturaleza, por ejemplo, podrían haber percibido los cambios lentos pero crecientes que sufrían los recursos naturales, y adaptarse en consecuencia.

Imaginemos que al principio de la decadencia de la Isla de Pascua un pequeño grupo se dio cuenta de que los árboles eran la verdadera fuente de sustento de la isla. Supongamos que, en su celo, comenzaron a advertirles a todos que dejaran de talarlos. De modo ruidoso llevaron el problema de los árboles a la atención general, y entraron en conflicto con los valores y hábitos de sus vecinos, así como con la estructura de la autoridad.

Pero los tradicionalistas, interpretando la situación en función de sus viejos valores, pensaban que la mengua de los recursos se debía a un problema en la relación con los dioses. En consecuencia, erigieron estatuas cada vez más grandes a los espíritus divinos, feminizándolas ocasionalmente con senos, para fomentar la fertilidad de la tierra, y añadiendo figuras de aves a algunas de ellas.[12] No veían modo de conciliar sus ideas con las de los fanáticos de los árboles. Con el poder político y militar en las manos, silenciaron a los herejes.

Desde nuestra perspectiva externa al sistema, y con nuestros conocimientos, nos resulta fácil ver que ambas facciones habían captado algo de una dimensión crítica de la realidad. La idea tradicional abarcaba a todas las instituciones, hábitos, supuestos aceptados y valores con los que se había construido la sociedad. Esta idea se había adaptado maravillosamente de muchos modos a su ambiente, y enriquecía la vida espiritual y social de la gente; seguramente una política forestal sensata no exigía la desaparición de todas estas normas.[13] No obstante, el nuevo modo de ver incorporaba una realidad emergente que, si no se tenía en cuenta, conduciría a la destrucción de todo lo que era bueno en la isla.

En este caso, el trabajo adaptativo significaría utilizar tanto los va-

12. Jo Anne Van Tilburg, «HMS Topaze on Easter Island», pág. 90.

13. En el presente estudio, a menudo empleo el término «normas» en un sentido general, que incluye las convenciones, los hábitos, los valores generalmente aceptados y, a veces, las reglas y procedimientos formales que gobiernan la conducta de una comunidad u organización. (Pido disculpas a los antropólogos y sociólogos.)

lores tradicionales como los representados por quienes reconocían la dependencia directa del grupo respecto de los recursos naturales. Cada una de estas facciones tendría que aprender de la otra. El aprendizaje exige que cada parte interprete el problema de un modo un tanto distinto. Los tradicionalistas tendrían que corregir su marco interpretativo (su comprensión religiosa) para dar cabida a las pruebas emergentes de que la fertilidad forestal no dependía sólo de la relación entre el pueblo y los dioses, sino también de la relación entre el pueblo y los árboles. Por otra parte, los fanáticos de los árboles tendrían que acomodar sus ideas para incorporar las pruebas a largo plazo, en el sentido de que la sociedad dependía de la tala para sobrevivir. La estrategia no podía limitarse a dejar de cortar árboles.

Los arqueólogos no saben aún si los isleños estaban comenzando a conservar y plantar árboles en la época de su extinción. Para que el procedimiento fuera efectivo, los árboles tendrían que haber sido cultivados al mismo ritmo con que se los talaba, pues de lo contrario no se habría hecho más que posponer la crisis. Por cierto, para adaptarse, los isleños habrían tenido que resolver una variedad de problemas además del cultivo de árboles, como por ejemplo el control de la población y la emigración a playas distantes. También este progreso podría haber requerido la creatividad generada por las diferencias, pero hemos simplificado la historia a fin de ilustrar un punto: la mezcla de valores en una sociedad proporciona múltiples puntos de vista para percibir la realidad. El conflicto y la heterogeneidad son recursos del aprendizaje social. Aunque un grupo no llegue a compartir los valores de otro, puede adquirir una información vital que de otro modo se perdería de vista, por no tomar en cuenta las perspectivas de quienes los sostienen.

Si definimos los problemas por la disparidad entre los valores y las circunstancias, un desafío adaptativo es un tipo particular de problema en el que la brecha no se puede cerrar mediante la aplicación del conocimiento operativo corriente a la conducta de rutina. Para progresar, no sólo es necesario que la invención y la acción cambien las circunstancias a fin de armonizar la realidad con los valores, sino que quizá los valores mismos tendrán que cambiar. El liderazgo no consiste en respuestas o visiones seguras, sino en actuar para clarificar los valores. Plantea preguntas como las siguientes: ¿Qué nos falta aquí? ¿Hay valores en conflicto que suprimimos, en lugar de aplicarlos a nuestra comprensión del problema que tenemos entre manos? ¿Hay valores compartidos que permitirán el intercambio entre opiniones enfrentadas? Una capacidad adaptativa permeable requiere una mezcla de

valores rica y en evolución que dé forma al proceso social de examen de la realidad. Requiere un liderazgo que encienda y contenga las fuerzas de la invención y el cambio, y que impulse el paso siguiente.

La dinámica del desequilibrio

Como los sistemas vivos, los sistemas sociales bajo amenaza intentan recobrar el equilibrio. Por lo general, el equilibrio significa una estabilidad en la cual los niveles de estrés en las áreas política, social y económica de la sociedad no están aumentando.[14] Pero en un estado de equilibrio no hay nada ideal o bueno *per se*. Por cierto, para lograr un cambio adaptativo es probable que se necesiten períodos sostenidos de desequilibrio.[15] Una sociedad puede operar sin elevar los niveles de estrés, perfectamente ignorante de la bancarrota que le espera más adelante. Sin un clima general de urgencia —sin el sentimiento de que algo tiene que cambiar—, es posible que la sociedad no haga nada hasta que sea demasiado tarde.[16] En consecuencia, el manejo de los períodos sostenidos de estrés plantea un interrogante central para el ejercicio del liderazgo.

En un sistema social, las pautas de desequilibrio toman tres formas. Primero, el problema que se enfrenta no representa ningún desafío nuevo, y una respuesta tomada del repertorio corriente puede restaurar el equilibrio. Por ejemplo, cuando la nieve bloquea una autopista interestatal que atraviesa las montañas y provoca una perturbación momentánea del tránsito, los equipos de máquinas quitanieve de la autopista

14. Véase «The Equilibrium of Institutionalized Groups», en David B. Truman, *The Governmental Process* (Nueva York, Knopf, 1951), págs. 27-33.

15. Véase Albert O. Hirschman, *The Strategy of Economic Development* (New Haven, publicaciones de la Universidad de Yale, 1958), págs. 47-49, donde el autor aplica un modelo de aprendizaje al desarrollo económico. No sorprende que «el precio del desarrollo sea alto en términos de sufrimiento humano, tensiones sociales, abandono obligado de la tradición y los valores, etcétera» (pág. 48).

16. Concibo la urgencia como indicadora de estrés, tanto de su ritmo de incremento como de su severidad. Por ejemplo, un incremento súbito del estrés puede generar más urgencia que un nivel de crecimiento lento, en meseta, aunque el nivel estabilizado sea más alto que el alcanzado súbitamente. Éstas son cuestiones de la investigación empírica que van más allá del experimento clásico de hervir ranas (si uno arroja una rana en agua hirviendo, la rana salta fuera; si calentamos lentamente el agua hasta que hierva, con la rana dentro, no se dará cuenta y se quedará quieta hasta morir). Por ejemplo, necesitamos comprender las variables en virtud de las cuales diferentes organizaciones y sociedades toleran mejor una sacudida rápida a sus sistemas (por ejemplo, las políticas económicas polacas de la década de 1990), o un desafío gradual y sostenido.

la apartan y restablecen la circulación a un ritmo lento pero constante. El sistema social, experimentado en el problema, ha aprendido un conjunto de respuestas para enfrentar el desafío. El problema y su solución están incluidos en el repertorio de la sociedad.

Segundo, cuando la sociedad no tiene ninguna solución preparada para la situación, el sistema social puede, no obstante, tratar de aplicar respuestas de su repertorio, pero restaurando el equilibrio sólo a corto plazo y al costo de consecuencias en el largo plazo. Éste podría haber sido el caso en la extinción de la civilización de la Isla de Pascua.

Tercero, la sociedad puede aprender a enfrentar el nuevo desafío. El Japón del primer período Meiji, y recientemente el de la posguerra, realizó numerosos ajustes a los equilibrios políticos de poder, los mecanismos de distribución de la riqueza, las actitudes respecto del conocimiento técnico extranjero, la capacidad de su fuerza laboral y los valores y normas culturales. Aunque en la década de 1990 han surgido problemas significativos, la sociedad japonesa se ha adaptado notablemente. Por cierto, en el proceso de adaptación, la sociedad japonesa parece haber tenido conciencia de que ha aprendido la lección sobre cómo continuar manejando el proceso adaptativo. Quizás el arma más competitiva de Japón consiste en la insistencia consciente en que tiene que aprender.[17]

De modo que hay tres posibilidades básicas. Una, la respuesta corriente puede restaurar con rapidez el equilibrio y resolver el problema. Dos, la respuesta corriente puede restaurar el equilibrio a corto plazo por medio de una variedad de medidas oportunas, pero no resolver el problema subyacente. Finalmente, desbordada por el desafío, la sociedad se retira a un nivel restringido de funcionamiento, o declina. Por último, la respuesta social no resuelve el problema, pero el sistema social enfrenta el desafío movilizándose para producir una nueva adaptación.

Sin duda, nos interesa cómo se convierte la segunda posibilidad en el tercer resultado. Nuestras organizaciones y sociedades enfrentan muchos tipos de trabajo adaptativo que no podemos permitirnos eludir. Algunos problemas, como el de revivir la competitividad del país en los mercados internacionales, exigen que Estados Unidos responda a circunstancias que han cambiado, a problemas urgentes y a oportu-

17. Por ejemplo, con su lema *kaizen* («perfeccionamiento continuo»), la empresa Toyota estableció un conjunto de valores y normas organizacionales orientadas por la constante necesidad de aprender y adaptarse.

nidades creativas. La reanudación de la lucha étnica en el desestabilizado contexto internacional de la posguerra fría requiere la invención de nuevos métodos para abordar los problemas emponzoñados de la enemistad racial. Los incrementos simultáneos del crimen, la población carcelaria y la difusión de las drogas en las calles de Estados Unidos reclaman una seria diferenciación entre los hechos y las ficciones, y un razonamiento exacto sobre las causas y los efectos. La coalición entre el movimiento defensor de la libre elección y el movimiento a favor de la vida en el debate sobre el aborto demuestra que existe una incapacidad para resolver pacíficamente los conflictos relativos a los valores humanos, aun cuando no haya de por medio intereses económicos importantes. Estados Unidos continúa consumiendo recursos naturales a un ritmo que no reconoce límites ni respeta la vida dentro de ellos. Es demasiado frecuente que no enfrentemos estos tipos de desafíos. ¿Por qué?

Las personas no logran adaptarse por varias razones. En algunos casos perciben mal la naturaleza de la amenaza. Sobre la base de su experiencia y su ciencia, el pueblo de Pompeya realizó una estimación razonable pero trágica de los riesgos de que el Vesubio entrara en erupción. En nuestra época, tenemos la suerte de haber descubierto ya nuestra dependencia respecto de la capa de ozono. Pero, además de las amenazas que forman parte del conocimiento común, quedan algunas que aún no hemos descubierto. Y sólo podemos responder a las amenazas que vemos.

En otros casos, la sociedad percibe la amenaza, pero el desafío supera la capacidad de adaptación de la cultura. Innumerables tribus y sociedades han desaparecido ante la embestida de las enfermedades, el desafío ambiental, la invasión o la competencia, porque no pudieron desarrollar la capacidad de adaptarse, o no fueron capaces de encontrar los medios para hacerlo.

Finalmente, la gente no se adapta debido al malestar provocado por el problema y los cambios que exige. Se resiste al dolor, la angustia o el conflicto que acompañan a una interacción sostenida con la situación. Aferrarse a supuestos del pasado, culpar a la autoridad, buscar chivos expiatorios, expulsar al enemigo, negar el problema, saltar a las conclusiones o encontrar una cuestión distractiva son distintas maneras de recobrar la estabilidad y experimentar menos estrés que enfrentando un desafío complejo y asumiendo responsabilidades al respecto. A estas pautas de respuesta al desequilibrio las denominamos aquí *mecanismos de evitación del trabajo*; son similares a las rutinas de-

fensivas que operan en los individuos, los pequeños grupos y las sociedades.[18]

Desde el punto de vista del diagnóstico, una organización o comunidad puede experimentar cualquiera de estas dificultades de adaptación. Pero cuando uno actúa, en la causa final del fracaso adaptativo (la tendencia a evitar el trabajo) encontramos la clave para establecer la estrategia. A menudo genera el impedimento final al cambio adaptativo, porque el aprendizaje asociado con la identificación de los puntos ciegos y las opciones que otros no pueden ver, o el fortalecimiento de la capacidad de la comunidad para resolver problemas, genera conflicto y zozobra. De modo que hay una cuestión clave para el liderazgo: ¿Cómo podemos contrarrestar las previsibles evitaciones del trabajo y ayudar a la gente a aprender a pesar de su resistencia?

Aunque con formas diferentes, en función de la cultura y la complejidad del sistema social, los mecanismos de evitación del trabajo parecen operar en todos los contextos sociales. En un pequeño grupo, los miembros menos poderosos se sientan atrás y «observan luchar a los gladiadores» mientras la persona que preside la reunión y un colega que representa a una perspectiva distinta emprenden un agrio intercambio que distrae la atención de las cuestiones planteadas y debilita el sentimiento de responsabilidad compartida. En una organización, los miembros siguen los procedimientos operativos convencionales aunque sepan que no se adecuan a la situación. En una comunidad o un país, los votantes eligen a los candidatos que traen «buenas noticias», aun cuando sospechen que el progreso en la solución de los problemas urgentes requerirá un duro ajuste.

Pero aunque a menudo evitamos el trabajo adaptativo, pocas veces lo hacemos deliberadamente. Los mecanismos de evitación del trabajo suelen ser inconscientes, o por lo menos están ocultos para uno mismo. A veces reflejan diagnósticos de la situación erróneos pero reconfortantes: un sistema social puede usar como chivo expiatorio a una

18. Véanse análisis de los aspectos adaptativos y contraproducentes de la conducta defensiva a nivel individual, en Anna Freud, *The Ego and the Mechanisms of Defense*, edición revisada (Nueva York, International Universities Press, 1966); y George E. Vaillant, *The Wisdom of the Ego* (Cambridge, publicaciones de la Universidad de Harvard, 1993), cap. 1. En los niveles grupal y organizacional, véanse Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (Nueva York, Basic, 1961); Chris Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston, Pitman, 1985), y *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston, Allyn and Bacon, 1990); Larry Hirschhorn, *The Workplace Within: Psychodynamics of Organitational Life* (Cambridge, MIT Press, 1988), e Irving Janis y Leon Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (Nueva York, Free Press, 1977).

de sus facciones, debido a la percepción dominante de que esa facción es verdaderamente responsable del problema. Una multitud que quema la efigie de un hombre quizá crea que el problema se resolvería si pudiera hacer arder al hombre real. Pero incluso matar a un acusado de herejía como Salman Rushdie contribuiría en muy poco a integrar las corrientes tradicional y moderna en el seno de las sociedades islámicas. No obstante, quienes se ponen en movimiento, luchando por aliviar su lucha, quizá quieran creer que con un chivo expiatorio tendrán la resolución que necesitan.

El examen realista (el esfuerzo por captar plenamente el problema) suele ser una de las primeras víctimas del desequilibrio. Al principio, la gente aplica prácticas de rutina para la evaluación y el abordaje realista de los problemas. Pero si de este modo no obtiene resultados, la necesidad de recobrar el equilibrio prevalece sobre la prolongada incertidumbre asociada con la ponderación de opiniones divergentes y con la toma de conciencia de que se deben cambiar actitudes y creencias. Cuando la angustia es incesante, la gente puede perder de vista sus propósitos.

Por ejemplo, en un nivel personal, consideremos la respuesta de un padre a la irritabilidad y llanto continuos de su hijo. Al principio, el progenitor reacciona con solicitud y curiosidad, y le pregunta al niño cuál es la causa de su llanto. Si no tiene éxito, quizás arriesgue una solución (como ofrecerle comida), aunque no comprenda el problema. Si tampoco esto da resultado, es posible que intente imponer la solución de modo autoritario (ordenándole al niño que coma). Cuando esto falla, el propio padre comienza a sentirse frustrado. La sensación de urgencia del niño ha desgastado al adulto. Si éste tiene una gran capacidad para tolerar la frustración, puede empezar de nuevo; su próximo paso podría ser indagar la realidad. Tendría que calmarse y hacer más preguntas para determinar la dificultad. Por otra parte, si el padre ha llegado a su propio límite de tolerancia, tal vez empiece a echar mano de todos los mecanismos que tiene en su repertorio para aliviar la tensión, aun al precio de no continuar explorando las diversas causas posibles del problema del niño. Por ejemplo, podría llevar a la criatura a su dormitorio y cerrar la puerta para que deje de llorar, o darle unas palmaditas. Cuando el padre empieza a pensar que la angustia es el problema, y no un síntoma, también cambian sus metas y el centro de su atención. Inconscientemente se vuelca a reducir la angustia *per se*, y en ese esfuerzo evita el trabajo de imaginar qué pasa con el niño, y cuál sería la respuesta adaptativa.[19]

19. La propia vulnerabilidad del padre a experimentar un malestar intolerable en respuesta al niño es un proceso psicológico más complejo que nuestro resumen. Véase Ed-

Para distinguir el trabajo de la evitación del trabajo no se necesita ciencia. Cada cultura tiene sus propias pautas típicas de respuesta al estrés: de producción de trabajo y también de evitación del trabajo. Las nuevas investigaciones deben clarificar la distinción entre las conductas productivas y las conductas de evitación en los distintos sistemas sociales, pero desde ya tenemos algunas reglas prácticas útiles. Hay evitación del trabajo cuando el tema en discusión es súbitamente abandonado (el grupo se distrae en otra cosa); cuando el nivel de estrés asociado con una cuestión cae abruptamente (a menudo después de una reparación técnica aparente); cuando el foco pasa desde el problema en sí al alivio de los síntomas de la tensión (como en nuestro ejemplo del padre), o cuando se atribuye la responsabilidad del problema a un blanco más accesible (como con los chivos expiatorios). Uno tendría que ser escéptico, por lo menos momentáneamente, cuando alguna acción logra que de pronto todos se sientan bien.

Desde luego, lo que desde un punto de vista parecen períodos momentáneos de evitación del trabajo pueden ser parte de la estrategia de algún otro. El liderazgo requiere a menudo que se regule el ritmo de trabajo, para preparar a la gente, a fin de que emprenda una tarea dura a un paso que pueda soportar. En el momento de su discurso durante los tumultos de Los Ángeles, era difícil decidir si George Bush estaba liderando al país o alentando la evitación del trabajo. Ni siquiera sus pautas anteriores de conducta nos lo aclaraban con certidumbre, porque los cálculos políticos de un presidente cambian con las circunstancias, a medida que varía la opinión pública. Para poder emitir un juicio tendríamos que examinar las medidas posteriores a la restauración del equilibrio. ¿Aprovechó en seguida los acontecimientos para movilizar a la gente y llevarla a asumir los complejos problemas que dieron origen a los tumultos, o apuntó a cuestiones menos desafiantes para el país y menos peligrosas para su reelección? No podemos saber qué habría hecho Bush en un segundo período presidencial, pero en los nueve meses que siguió en el cargo pareció eludir por norma la cuestión y dejar al país abandonado a sus contradicciones.

El caso siguiente ilustra la dinámica del desequilibrio y la evitación del trabajo con una distancia histórica un poco mayor.

---

war R. Shapiro y A. Wesley Carr, *Lost in Familiar Places* (New Haven, Publicaciones de la Universidad de Yale, 1991), págs. 13-14.

La iniciativa de defensa estratégica

El 23 de marzo de 1983, el presidente Ronald Reagan anunció un ambicioso plan para desarrollar un escudo tecnológico que protegería a Estados Unidos de un hipotético ataque nuclear. La Iniciativa de Defensa Estratégica (Strategic Defense Initiative, SDI, comúnmente llamada «Guerra de las Galaxias») intentaba convertir las armas nucleares en impotentes y obsoletas.[20]

El interés de Ronald Reagan por la defensa nuclear efectiva databa por lo menos de sus días como gobernador de California, cuando visitó los Laboratorios Livermore guiado por el científico Edward Teller. Más tarde, compitiendo por la presidencia con Gerald Ford en 1976, criticó la estrategia de la disuasión, comparándola con «dos personas armadas que se apuntan recíprocamente a la cabeza».[21] Durante su campaña presidencial de 1980, expresó sus deseos respecto al tema de la defensa nuclear:

> Actualmente se rastrean varios miles de objetos espaciales... Lo que me sorprendía era la paradoja de que, con esta gran tecnología nuestra, pudiéramos hacer todo esto, pero no detener cualquier arma que viniera hacia nosotros. Creo que nunca en la historia faltó una defensa contra algún tipo de embate, ni siquiera en los antiguos días en que la artillería costera detenía a las naves invasoras.[22]

Como otros presidentes, Reagan quería hacer mucho más de lo que se había hecho hasta entonces para defender a su país, y algunos científicos, especialmente Teller, le dijeron que se podía hacer mucho más. Inquieto por lo que él consideraba la vulnerabilidad de los Estados Unidos ante las decisiones de Moscú, pero con poco o ningún asesoramiento de sus consejeros de los Departamentos de Defensa y de Estado, se embarcó en la SDI.[23] La presentó como un modo de garantizar que la seguridad de la nación ya no giraría en torno a la amenaza de represalias ante un ataque nuclear. Estados Unidos sería, de entrada,

20. Craig Snyder, comp., *The Strategic Defense Debate* (Filadelfia, publicaciones de la Universidad de Pensilvania, 1966), pág. 220.

21. Strobe Talbott, «SDI During the Reagan Years», en Joseph S. Nye y James S. Schear, comps., *On the Defensive: The Future of SDI* (Lanham, MD, University Press of American, 1988), pág. 16.

22. William Broad, «Long Streams of People Led to Stars Wars Speech», *The New York Times*, 4 de marzo de 1985, pág. A1.

23. Talbott, «SDI During the Reagan Years».

invulnerable al ataque, decía Reagan: pasaríamos de la Destrucción Mutuamente Asegurada a la Supervivencia Mutuamente Asegurada.

La solución ofrecida por el presidente Reagan (la SDI) reflejaba su definición del problema de la defensa en la era nuclear. El presidente, Teller y algunos otros veían el problema en los términos de nuestra vulnerabilidad al ataque. ¿Debíamos ser rehenes de cualquier potencia extranjera, aunque no fuera un incontrolable «imperio del mal»? ¿Bastaba la amenaza de represalias para combatir las acciones de una Unión Soviética fundamentalmente agresiva y engañosa? Reagan decía que no.[24]

No obstante, en el *establishment* de la política exterior había opiniones claramente opuestas. La mayoría de los expertos en control de armas no definían el problema en términos de vulnerabilidad *per se*, sino como el desequilibrio de la vulnerabilidad entre las superpotencias.[25] La seguridad se basaba en la vulnerabilidad *mutua*. Mientras ninguna de las parte obtuviera una ventaja significativa sobre la otra, estas potencias no se arriesgarían a una guerra nuclear. Dentro de esta línea de pensamiento, un sector se manifestaba enérgicamente favorable a más acuerdos de control de armas, que ralentizarían la carrera armamentista nuclear y generarían una mayor estabilidad por disuasión. Otro sector consideraba que Estados Unidos ya había cedido demasiado a los soviéticos en los tratados de control de armas anteriores, percibía una «ventana de vulnerabilidad» a través de la cual la Unión Soviética podía lanzar un primer ataque decisivo, y veía la SDI como una manera de defender la fuerza de Norteamérica y disuadir cualquier cálculo soviético «optimista» en cuanto a que un primer golpe podía ser exitoso.

Resulta significativo que estas opiniones tuvieran una base común. Casi todos coincidían en que incluso la mejor SDI podía hacer al país invulnerable a los misiles balísticos, pero no a los misiles crucero con cabezas nucleares, lanzados desde submarinos, ni a aviones portadores de bombas y misiles nucleares.[26] Además, la SDI no protegería a Estados Unidos de las armas químicas o biológicas transportadas por medios no balísticos. A pesar de la SDI, nuestros enemigos tenían muchas maneras de hacernos daño.

24. Véase Ronald Reagan, *An American Life* (Nueva York, Simon and Schuster, 1990), cap. 70.

25. Véanse Ashton Carter y David Schwartz, comps., *Ballistic Missile Defense* (Washington DC, Brookings Institution, 1984); y Thomas C. Schelling, «What Went Wrong with Arms Control?», *Foreign Affairs*, vol. 64, invierno de 1985/1986, págs. 219-233.

26. Robert McNamara, «Reducing the Risk of Nuclear War», en Snyder, *The Strategic Defense Debate*, pág. 124.

En otras palabras, la mayoría de los expertos y responsables políticos coincidían en que se había exagerado mucho el valor de la SDI como escudo espacial. Incluso a la luz de las previsiones más optimistas, la iniciativa no resolvía el problema definido por el presidente Reagan. Estados Unidos seguiría siendo un país vulnerable.

¿Cómo podemos entonces explicar esta iniciativa del presidente y su campaña para «venderla» al público? La mayoría de sus consejeros estaban mejor informados. Ellos no veían el proyecto como una panacea para remediar la vulnerabilidad, pero tampoco como elemento de negociación en las conversaciones sobre el control de armamentos, ni como medio para proteger nuestros silos misilísticos y de tal modo aumentar nuestra capacidad disuasiva. Sin embargo, se daban cuenta de que la concepción que Reagan tenía de la SDI como solución de la disuasión era mucho más «comercializable».[27]

Los consejeros del presidente sabían que el público no compraría la SDI como elemento de negociación o como otro sistema armamentístico; el precio era astronómico. En efecto, a principios de 1983 las opiniones favorables al congelamiento nuclear estaban ganando un considerable impulso popular. Incluso los obispos católicos (siempre acérrimos anticomunistas) cuestionaron públicamente en una carta pastoral la moral de la disuasión nuclear.[28] La cuestión nuclear había adquirido un carácter de urgencia en los sentimientos de la gente. Para desarmar a estos oponentes y recobrar el equilibrio había que exagerar los beneficios potenciales de la SDI, sugiriendo que algún día podría suponer la total eliminación de las armas nucleares. Como a Reagan le apasionaba la posibilidad de erigir un escudo impenetrable, presentarlo al público de este modo le resultaba relativamente fácil.[29]

27. Talbott, «SDI During the Reagan Years».

28. Tres de cada cinco norteamericanos veían a la Unión Soviética «como una amenaza creciente y también como un peligro inminente». Por un margen incluso más amplio, el 25 por ciento de los norteamericanos estaba a favor de intensificar la carrera armamentista, contra un 1,64 a un 2 por ciento que preferían un congelamiento bilateral. «Poll Finds Doubt over Responses to Soviet Threat», *The New York Times*, 15 de abril de 1983, pág. A1. (Aunque la encuesta se realizó dos semanas después del discurso presidencial del 23 de marzo, no se refería a la Iniciativa de Defensa Estratégica, que aun no había entrado en el debate público.)

29. Según el relato de Talbott, el secretario auxiliar de defensa para la política de seguridad internacional, Richard Perle, defendió la causa de la Iniciativa de Defensa Estratégica como un sistema armamentístico para proteger los silos norteamericanos, mientras el secretario de Estado George Shultz y su consejero especial sobre control de armas, Paul Nitze, veían el proyecto como un instrumento para la negociación. Talbott, «SDI During the Reagan Years».

Por cierto, si la visión del presidente estaba llena de contradicciones internas, él parecía no advertirlo.[30]

Este pensamiento, que era más bien una expresión de deseos, y que aparentemente subyacía en la creencia del presidente en la SDI, dio forma a una campaña política muy efectiva que tenía el aspecto del liderazgo, según se lo concibe comúnmente. Con un golpe de efecto, Reagan dominó a los partidarios de la disuasión y a los moralistas, apostando por una posición que optaba a la vez por unos y otros. ¿Quién podría cuestionar la meta de abolir totalmente las armas nucleares? ¿Quién podría discutir la moral de una estrategia defensiva mejor que la Destrucción Mutuamente Asegurada? En un breve discurso, Reagan tomó el control del debate público y lo refundió en sus propios términos. Si el liderazgo significa conseguir que la gente se agrupe en torno a la propia visión, la SDI es un caso paradigmático. Reagan presentó una visión que hablaba a los corazones de millones de personas, dispuestas a invertir miles de millones de dólares en su realización. Tuvo la visión y la capacidad política necesaria para «venderla».

Pero, ¿fue esto liderazgo? Si el liderazgo actúa haciendo que la gente realice un trabajo adaptativo, se puede decir que empieza con enfrentar la dura realidad. Se siguen tres interrogantes. ¿Para qué dura realidad era la SDI una respuesta? ¿Qué creencias, inversiones y valores se verían amenazados por el hecho de que se enfrentara esa realidad? ¿Era la SDI una respuesta adaptativa?

La dura realidad era la vacilante vulnerabilidad mutua al ataque nuclear. Reagan no la aceptaba. Aunque Estados Unidos había vivido más de treinta años en un estado de vulnerabilidad mutua, aparentemente nunca había renunciado a la «antigua» concepción según la cual la seguridad nacional del país no debía depender de la sabiduría, la predictibilidad o la cordura de los adversarios. La vulnerabilidad mutua como defensa se basaba demasiado en la conducta de la otra parte.

La realidad de la vulnerabilidad mutua no es una noticia fácil de

30. Ninguno de nosotros puede meterse en la mente y recrear el pensamiento del presidente Reagan. Sus memorias no ayudan mucho a comprender la irrealidad de la Iniciativa de Defensa Estratégica, tal como la presentó a la nación. En ellas, el presidente no parece advertir que su visión de una defensa impenetrable no era congruente con la realidad de los límites del proyecto, incluso aunque funcionara como se había planeado. Reagan parecía inusualmente capaz de comprometerse con sus principales convicciones, ya se tratase de bajar los impuestos o de esta iniciativa, y de despreocuparse de los «detalles» que podrían restar credibilidad a esas convicciones. Creo que esto tenía más que ver con su capacidad para vivir soñando que con cualquier estrategia cínica de engaño. Véase Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents* (Nueva York, Free Press, 1991), págs. 276-279.

asimilar. Durante miles de años los seres humanos han tratado de protegerse construyendo defensas invulnerables. Océanos, murallas, fosos y montañas han protegido a las comunidades de sus vecinos hostiles. A veces esas defensas cedían, pero a menudo permanecían invioladas. Sólo la llegada de las armas nucleares en 1945 hizo que la seguridad de una nación dependiera absolutamente de nuestra capacidad para administrar las relaciones de vulnerabilidad con otras potencias nucleares. Ya nadie podía tener la esperanza de llegar a ser «el rey de la montaña». Tampoco nuestros gobiernos o consejos tribales podían garantizarnos la seguridad ante un ataque. La idea de la disuasión nuclear (que presenta la vulnerabilidad como deseable, y no ya como simplemente inevitable) cambió radicalmente nuestra concepción de la seguridad. La seguridad pasó a estar en función de nuestras relaciones, más que de nuestro aislamiento.[31]

Para los norteamericanos, la incorporación de la dura realidad de la vulnerabilidad mutua significó por lo menos tres ajustes importantes. Primero, nuestro *ethos* de autoconfianza tuvo que moderarse, ante la realidad de la interdependencia. Antes del desarrollo de la bomba atómica por la Unión Soviética, los norteamericanos no teníamos prácticamente ninguna experiencia de la vulnerabilidad, pues siempre había habido océanos entre nosotros y nuestros adversarios. En cambio, la mayoría de los países europeos habían sido asolados, por uno u otro vecino, muchas veces en los últimos siglos.[32]

31. Colin Gray, «Deterrence and Strategic Defense», en Snyder, *The Strategic Defense Debate*, pág. 175. En el caso de la Iniciativa de Defensa Estratégica, esto incluía el problema de la relación con los aliados de Estados Unidos en Europa, enfurecidos por el hecho de que Reagan no los hubiera consultado antes de presentar la idea. Como lo expresó Francis Pym, ex secretario de Estado de Gran Bretaña para Asuntos Exteriores y de la Commonwealth, «La base de nuestra seguridad es la aceptación positiva por parte de nuestros países de una estrategia eficaz para la defensa y el desarme. Obtener esa aceptación y respaldo se cuenta entre las principales prioridades de todos los políticos y estadistas de Occidente. Lo que se necesita es un proceso continuo de exposición y explicación de las cuestiones: exposiciones que analicen los problemas de modo completo, franco y claro, y que presenten las opciones posibles. No se trata de "vender" la Iniciativa de Defensa Estratégica; se trata de ganar la confianza de la gente». Francis Pym, «A European View», en Snyder, *The Strategic Defense Debate*, pág. 136.

32. Michael Vlahos, «Perceptions of Power», en Snyder, *The Strategic Defense Debate, págs.* 80-81. Según el grupo que el presidente Reagan convocó para planificar la Iniciativa de Defensa Estratégica, presidido por el doctor James C. Fletcher, las defensas estratégicas sólo podían ser eficaces si «se ajustaban» a las fuerzas ofensivas soviéticas. Para ser eficaz, el sistema tendría que vincularse con el control de armas, y evitar que la carrera armamentista simplemente escalara nuevas posiciones. Incluso esta iniciativa obligaba a relacionarse. Véase Alex Gliksman, «The Strategic Defense Environment», en Snyder, *The Strategic Defense Debate*, págs. 199-200.

Además, en un mundo de vulnerabilidad mutua, teníamos que relacionarnos de otro modo con nuestros enemigos. Si la disuasión nuclear no es compatible con nuestra sensibilidad moral, el único recurso que nos queda es procurar establecer relaciones menos peligrosas, incluso transformar las ya existentes. La historia contemporánea nos brinda lecciones sobre cómo hacerlo. Aunque los ingleses y franceses tienen suficientes armas nucleares como para diezmar a Estados Unidos y aniquilarse entre sí, nosotros no los tememos; tampoco ellos se temen recíprocamente. Estas relaciones, aunque los países involucrados son mutuamente vulnerables, incluyen un conjunto suficiente de identificaciones mutuas, propósitos conjuntos y reglas de conducta que garantizan la seguridad de todos.

Por lo tanto, a menudo hay que forjar una confianza mutua mediante la fijación de objetivos y el esfuerzo compartidos. Como el presidente Nixon descubrió en 1973 cuando trató de desarrollar una *détente*, la política de crear un conjunto de condiciones para mejorar la relación con los soviéticos irritaba a los norteamericanos, quienes no sólo habían sido inducidos a ver a la Unión Soviética como un lugar siniestro e impío, sino que también, durante dos generaciones, habían sacrificado sus vidas y familias para luchar contra la influencia soviética en Corea, en Vietnam y en diversas escaramuzas en defensa de estados y facciones amigos.[33]

Finalmente, el reconocimiento frontal de la vulnerabilidad mutua exigía que se asumiera la responsabilidad del papel que desempeñaba Estados Unidos en la generación de malos resultados. La gestión de una relación interdependiente requiere que se tome en cuenta la propia conducta al evaluar la conducta de la otra parte.[34] ¿Nosotros provocábamos o perpetuábamos la hostilidad soviética? Por ejemplo, en la ronda de conversaciones de 1989 entre los representantes funcionarios soviéticos y norteamericanos que habían estado directamente involucrados en la crisis cubana de los misiles en 1962, los norteamericanos se enteraron de que un factor clave en la decisión soviética de embarcar misiles nucleares con destino a Cuba había sido la percepción de que los Estados Unidos planeaban invadir finalmente la isla y derrocar a Castro. Sin embargo, los funcionarios de la administración

33. Una expresión de esta resistencia fue la enmienda Jackson-Vanik de 1973, que hizo descarrilar los esfuerzos de *détente* de Nixon. Véase Henry Kissinger, *Years of Upheaval* (Boston, Little, Brown, 1982), págs. 986-998.

34. Gregory F. Treverton, «"Foreign" Assessment», Discussion Paper Series n.º 148D (Cambridge, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 1986).

Kennedy tenían una evidencia mucho mayor de la *contención* que habían demostrado en la invasión de la bahía Cochinos, dieciocho meses antes, y con los actos subsiguientes más sutiles destinados a desestabilizar el régimen de Castro. En general, la administración Kennedy no había advertido la conexión entre el ataque en bahía Cochinos y los misiles rusos enviados a Cuba.[35] La evaluación por los norteamericanos de los motivos soviéticos para emplazar misiles en Cuba no había tenido en cuenta la significación del rol que ellos mismos habían desempeñado como provocadores de la acción soviética.

De modo que la SDI podía verse como una respuesta a la preocupación generada por la dura realidad de ser vulnerable a la aniquilación nuclear.[36] Para afrontar esa realidad se necesitaban importantes ajustes de las perspectivas públicas. Políticamente, el conflicto acerca de cuál de estos ajustes debía realizar el país salió a la luz en el Movimiento por la Congelación Nuclear, en la carta pastoral de los obispos Católicos y en un fuerte sentimiento conservador en apoyo de las fuerzas armadas. Después de treinta años de emponzoñar el país, las tensiones generadas por la lucha con el significado de la vulnerabilidad mutua comenzaron a exigir una atención urgente. Por las responsabilidades de su cargo, el presidente había experimentado esta urgencia de modo especial, así como la necesidad de elaborar una enérgica respuesta.

¿Fue adaptativa la respuesta de Reagan? La respuesta varía según el marco temporal del análisis. Aunque algunas respuestas sacrifican el progreso a largo plazo en favor del equilibrio a corto plazo, el equilibrio sin tensión en el corto plazo puede proporcionar una base necesaria para el progreso futuro. Retrospectivamente, podemos juzgar la solidez de la respuesta del presidente Reagan examinando hasta qué punto nuestra sociedad ha seguido funcionando bien, es decir, refinando y satisfaciendo nuestras aspiraciones. Podemos también analizar los efectos de la SDI sobre el sistema de las relaciones internacionales. Pero a principios de la década de 1990 es demasiado pronto para hacerlo. Por una parte, la actual transformación de la ex Unión Soviética y la Europa Central y Oriental puede verse en parte como generada por la línea dura de la administración Reagan en cuanto al control de armamentos, política ésta que incluía la SDI. La Unión Soviética se vio

35. James G. Blight y David A. Welch, *On the Brink: Americans and Soviets Reexamine the Cuban Missile Crisis* (Nueva York, Hill and Wang, 1989), págs, 29, 238, 258, 294-295, y 302.

36. Carter y Schwartz, *Ballistic Missile Defense*, pág. 1.

obligada a enfrentar su incapacidad económica para seguir nuestro ritmo. Por otro lado, se podría decir que estas transformaciones fueron en gran parte la consecuencia de una multitud de procesos internos de colapso. Lejos de responder a los esfuerzos adaptativos de la Unión Soviética, la política de Reagan habría así dificultado que Estados Unidos contribuyera a la transformación soviética. Nunca se había alentado el respaldo público a una relación flexible con la Unión Soviética, y la herencia de la deuda generada por los altos costos de una defensa ampliada, junto con los recortes impositivos, determinaron severas limitaciones a nuestra capacidad para la asistencia económica en la década de 1990.

Pero, a quienes lideran, lo que les importa no es la visión retrospectiva sino los juicios realizados mientras los procesos están en curso. En el tiempo real, podemos predecir el éxito adaptativo de una política atendiéndonos al siguiente principio del sentido común: una iniciativa que *aborda* el desafío que enfrenta la sociedad generará una adaptación sólida con más probabilidad que una respuesta que *evite* encarar el desafío. ¿Estaba Reagan enfrentando la nueva y dura realidad?

Algunas personas dirían que la SDI proporcionaba medios nuevos y audaces para enfrentar el desafío de la seguridad nacional, eliminando la necesidad de vivir en un mundo dividido en bloques mutuamente vulnerables. Sin duda, esto es lo que pensó en un momento dado la mayor parte del público.[37] Pero esto era algo que no creía prácticamente ningún funcionario público, ningún experto en política o científico, con las excepciones posibles de Reagan, Teller y unas pocas personas más. Incluso con una defensa de «Guerra de las Galaxias» que funcionara perfectamente, cosa que pocos consideraban siquiera remotamente posible, Estados Unidos seguiría siendo vulnerable. Además, era probable que la viabilidad sostenida de cualquier defensa estratégica requiriera acuerdos de control de armamentos. Para la mayoría de las personas que habían pensado profundamente estos problemas,

37. Según una encuesta del *Washington Post*, el 55 % de los norteamericanos prefería un sistema que «garantizara la protección del país contra el ataque nuclear, con independencia del costo». «Poll Shows Public Optimism on Arms Cuts», *The Washington Post*, 17 de noviembre de 1985, pág. A27. Esa misma semana se hicieron otras encuestas. Según la del *Time Magazine*, el 68 % del público creía que la Iniciativa de Defensa Estratégica podía dar resultado; según la del *New York Times*/CBS, el 58 % de los entrevistados sentían el mismo optimismo. Para una encuesta de Gallup, el 61 % quería «ver a Estados Unidos presidir el desarrollo de la Iniciativa de Defensa Estratégica». Sobre estas tres encuestas se informó en «US public opinion generally favors "Star Wars"», *The Christian Science Monitor*, 21 de noviembre de 1985, pág. 3.

el escudo era un intento de huida.[38] Sin duda, habría sido posible realizar una buena defensa pública de la SDI como medio para no quedar rezagados respecto del programa de investigación soviético, fortalecer la disuasión o empujar a la Unión Soviética a la bancarrota. Pero no fue eso lo que argumentó Reagan. Tal como la presentó el presidente, la SDI engañaba a la gente.

¿Cómo habría que entender el engaño al público? A veces se realiza deliberadamente, como táctica de una estrategia de mayor alcance, con el objeto de llevar lentamente al pueblo a enfrentar realidades duras. Ésta fue la estrategia de Roosevelt en la elección presidencial de 1940, con respecto al ingreso de Estados Unidos en la guerra.[39] Roosevelt emprendió una estrategia para graduar el trabajo de preparar al público. Sin embargo, el engaño es, en mayor o menor medida, un modo de desarmar al público. El presidente Johnson engañó a los norteamericanos al impulsar la escalada en la guerra de Vietnam, con la esperanza de dejar atrás el conflicto antes de que la gente le prestara demasiada atención. Por otra parte, el engaño puede ser un producto del autoengaño por parte de la autoridad, en complicidad con el deseo del público de recibir buenas noticias.[40] Éste es quizás el caso más peligroso. Un presidente bien intencionado quizás evite enfrentar las pruebas científicas y las realidades angustiantes. La SDI constituye un caso de engaño deliberado por parte de algunos representantes públicos para desarmar al público, y también parece un caso de autoengaño de Reagan en complicidad con el público.[41]

Ineptas para vivir en un mundo de vulnerabilidad mutua, muchas personas se sintieron rápidamente tranquilizadas por la políti-

38. Véase Ashton B. Carter, «Directed Energy Missile Defense in Space», borrador preparado para la Oficina de Evaluación Tecnológica del Congreso, Washington, DC, abril de 1984.

39. Se podría pensar que esto significa atribuir demasiadas cosas a Roosevelt, pero no lo creo. Su estrategia de campaña recibió la forma de la opinión pública aislacionista, que conformó la plataforma democrática antibélica y a la vez las acusaciones de «tráfico de guerras» de Wendell Wilkie, su oponente republicano. Sin duda Roosevelt, para lograr la reelección, engañó al público acerca de su postura favorable a entrar en guerra con los nazis. La política de la reelección marcó el ritmo con el cual el país parecía dispuesto a asumir el problema planteado por una potencial conquista nazi de Europa. Ser elegido no era sólo un fin en sí mismo, sino también un medio para realizar la política exterior que Roosevelt consideraba necesaria.

40. En la decisión de Johnson de acelerar la guerra en Vietnam, tal como la examino en el cap. 7, puede también haber intervenido el autoengaño, en la forma de predicciones abiertamente optimistas.

41. Por complicidad entiendo una colaboración deliberada o inconsciente, por lo general inconsciente.

ca de Reagan. Por cierto, ningún presidente anterior había asumido el desafío de educar al pueblo, ni siquiera el presidente Nixon, que canonizó la política de vulnerabilidad mutua en el Tratado de los Misiles Antibalísticos, de 1972. Es posible que la visión del presidente Reagan no fuera muy precisa, pero tenía un gran atractivo como remedio técnico.

Es muy probable que Reagan engañara al país inconscientemente. Él creía en la SDI, no como un recurso disuasivo más, sino como punto final de la disuasión. Cuando una persona se siente desafiada, su primera línea de defensa consiste en aplicar las respuestas que ya tiene en su repertorio. En vista del gran número de problemas importantes que los seres humanos han solucionado a lo largo de la historia, es obvio que tiene sentido aplicar las soluciones del repertorio. Pero la solución de los nuevos problemas pueden no contarse entre las catalogadas, y es exactamente entonces cuando se necesita realizar un trabajo adaptativo. Se comprende que Reagan y gran parte del público dirigieran su atención a una adaptación previa al dilema de la seguridad (construir una barricada), en vista de que no se habían ajustado, ni siquiera después de treinta años, a la transformación fundamental de la seguridad generada por las armas nucleares.[42] En realidad, el formidable poder político de Reagan derivaba, en gran medida, de sus aptitudes combinadas para percibir intuitivamente lo que la mayoría de las personas querían oír, y para decírselo.

El presidente Reagan se protegió y protegió al país contra la adaptación a la nueva y difícil realidad de la interdependencia en el mundo moderno. La disuasión había sido parte de esa realidad.[43] Sin enfrentar el hecho de la interdependencia, el público estaba mal preparado para comprender, seleccionar, iniciar o respaldar políticas exteriores y económicas que promovieran relaciones mejores y más seguras. Los acuerdos de intercambio, la ayuda externa, los pactos sobre la protección del medio ambiente y las inversiones extranjeras en el país forman parte de esta nueva trama. A menudo los representantes políticos tienen que pagar por el engaño. Cuando la realidad ya no consiente las ilusiones, y los grupos sociales se descubren pobremente preparados para el cambio que se está produciendo, montan en cólera. Quizá sea

42. Leon Wieseltier, «Traditional Deterrence», en Snyder, *The Strategic Defense Debate*.

43. Como leemos en McGeorge Bundy y otros, «Nosotros creemos que la iniciativa del presidente es un caso clásico de buenas intenciones que tendrán malos resultados, porque no respetan la realidad». McGeorge Bundy, George Kennan, Robert McNamara y Gerard Smith, «The President's Choice: Star Wars or Arms Control», *Foreign Affairs*, vol. 63, invierno de 1984/1985, págs. 264-278.

demasiado pronto para saberlo, pero mirando hacia atrás uno se pregunta si no es esta dinámica de las falsas esperanzas (desplegada en el caso de las cuestiones económicas domésticas) lo que llevó al cargo no sólo a un nuevo presidente sino también a ciento diez nuevos miembros del Congreso, en medio de gritos de «Limpiemos la Casa Blanca», en 1992.

El plan ilusorio de Reagan para proteger al pueblo no fue simplemente un producto de su propia persona. Era también un producto del tipo de expectativas públicas que caen sobre los hombros de las más altas autoridades del país. Imaginemos cuán difícil habría sido para el presidente pronunciar un discurso diferente el 23 de marzo de 1983, hablando de la realidad de la vulnerabilidad y dependencia del país (la lógica básica de la disuasión), sin ninguna esperanza de salida, salvo a través de un imprevisible mejoramiento de las relaciones con la Unión Soviética. Quizá podría haber encontrado un modo de enmarcarlo bajo una luz positiva. «Ahora, en la historia humana —podría haber dicho—, los pueblos se ven forzados a inventar mejores modos de contener la agresión, modos menos destructivos de competir, y medios más poderosos para alentar la cooperación. En una senda que tiene en un extremo al aislamiento que produce la fortaleza, y en el otro las buenas relaciones, administrar la disuasión significa medir el progreso. Avanzar más en esa senda hacia la cooperación es el desafío y la oportunidad de nuestra época.» A continuacion podría haber hecho una de las varias defensas posibles de una SDI que costaba miles de millones de dólares. «Es posible que la SDI no haga invulnerable a Estados Unidos, pero robustecería la disuasión y provocaría un importante aumento de los gastos militares soviéticos, sometiendo a su economía a una gran tensión si optaran por continuar la carrera armamentista.»

Lamentablemente, las expectativas de la gente en épocas de malestar suelen alejar a las figuras de autoridad de este tipo de discursos. Las acciones de Reagan no deben sorprendernos. La pregunta es por qué.

Capítulo 3

LAS RAÍCES DE LA AUTORIDAD

La vida social depende de la autoridad. Por cierto, la capacidad para establecer relaciones de autoridad está en la base de nuestras comunidades, desde la familia hasta la nación. Desde una perspectiva humana, la evolución llegó a un hito importante cuando los animales comenzaron a vivir en grupos, porque lo hicieron posible la autoridad y sus precursores, el dominio y el acatamiento.[1] Nuestros sistemas de autoridad cumplen funciones sociales vitales. Sin comprender estas funciones no podemos ejercer el liderazgo, del mismo modo que Boeing Aircraft no puede diseñar aeroplanos e ignorar la gravedad. Hay quienes odian o desconfían de la autoridad, pero dudo de que podamos arreglarnos sin alguna forma de ella.[2]

En nuestro lenguaje cotidiano, a menudo equiparamos el liderazgo a la autoridad. Llamamos rutinariamente líderes a quienes llegan a ocupar altas posiciones de autoridad, aun cuando, si uno reflexiona sobre ello, reconoce fácilmente la falta de liderazgo con que se desempeñan. Sentimos intuitivamente que hay una diferencia. Por lo general la atribui-

1. Véase Allan Mazur, «A Cross-Species Comparison of Status in Small Established Groups», *American Sociological Review*, vol. 38, octubre de 1973, págs. 513-530. En sus estudios, que abarcan distintas especies, Mazur describe el rol crítico de la conducta de acatamiento. Aparentemente, la aparición de esta conducta está relacionada en los primates superiores (macacos, mandriles, chimpancés y gorilas) con la presencia de las conductas de control y servicio en los individuos dominantes. En estos primates, el individuo que muestra acatamiento evita la confrontación y le reconoce derecho de paso al individuo dominante. En cambio, en los primates genéticamente más distantes de los seres humanos (tities y monos-arañas), el dominio se mantiene por medio de la amenaza, la persecución o el ataque, no mediante el acatamiento activo, y en estas especies no aparecen las conductas de servicio y control.

2. Véanse Muzafer Sherif, *An Outline of Social Psychology* (Nueva York, Harper, 1948); David A. Easton, *A Systems Analysis of Political Life* (Nueva York, Wiley, 1965), págs. 205-207 y 215-217; Robert A. Dahl, *After the Revolution? -Authority in Good Society* (New Haven, Yale, 1970), y Richard Sennett, *Authority* (Nueva York, Knopf, 1980). Para un análisis del modo en que los presidentes de Estados Unidos han abordado la tendencia antiautoritaria de la cultura política norteamericana, que data del origen rebelde del país, véase Richard Ellis y Aaron Wildavsky, «"Greatness" Revisited: Evaluating the Performance of Early American Presidents in Terms of Cultural Dilemmas», *Presidential Studies Quarterly*, vol. 21, invierno de 1991, págs. 15-34.

mos a la capacidad personal, el temperamento y la motivación. Algunas personas «lo tienen» y otras no. Pero pocas veces se trata exclusivamente de la dimensión personal. El contexto también desempeña un papel clave. A menudo existen impedimentos al liderazgo, intrínsecos del marco de referencia, que le dificultarían la tarea de liderar a cualquiera.

Uno de estos impedimentos clave es la autoridad. Como estamos tan acostumbrados a equiparar liderazgo con autoridad, no vemos los obstáculos al liderazgo que provienen de la autoridad misma. El hecho de tener autoridad genera recursos, pero también serias limitaciones en el ejercicio del liderazgo. Tenemos que entender unos y otras. Para hacerlo, en primer lugar necesitamos identificar las funciones indispensables que cumple la autoridad en nuestras vidas.

Las relaciones de autoridad se asemejan a las relaciones de dominio y acatamiento de nuestros antepasados primates.[3] Tanto entre los seres humanos como entre los primates, el marco social proporciona una multitud de ventajas competitivas en comparación con la vida solitaria. Para mencionar sólo unas pocas, las sociedades protegen a los individuos contra la amenaza, aseguran la provisión de comida, cuidan a la prole y se adaptan a los nuevos ambientes.[4] Pero la vida social requiere la coordinación de las conductas individuales; una necesidad satisfecha, de diversos modos y en grado variable, por las relaciones de dominio y autoridad.[5] Desde luego, las sociedades ani-

3. Desde luego, nuestros antepasados primates ya no existen. Los primates actuales han sufrido un cambio evolutivo a través del tiempo, lo mismo que los seres humanos, y, por lo tanto, investigándolos a ellos sólo obtenemos una vaga idea de la conducta atávica, pero no un retrato exacto.

4. Véanse «Evolution of Grouping Patterns», en Robin I. M. Dunbar, *Primate Social Systems* (Nueva York, Comstock/Cornell University Press, 1988), cap. 7, y Edward O. Wilson, *Sociobiology*, edición abreviada (Cambridge, publicaciones de la Universidad de Harvard, 1980), cap. 3.

5. Los economistas y teóricos políticos que trabajan en el problema de la coordinación, la cooperación y la acción colectiva, pueden reconocer fácilmente el tema de este estudio. Aunque el lenguaje difiere, a nosotros nos preocupan esencialmente las funciones sociales de los sistemas de autoridad, su relación con otros constructos culturales (por ejemplo, las identificaciones comunes, los valores y normas compartidos), y el rol del liderazgo en la elevación de la calidad de la actuación colectiva ante problemas complejos que generan divisiones. Quizá la diferencia central entre este estudio y la tradición de Mancur Olson, Robert Axelrod, Douglass North, Elinor Ostrom, Robert Putnam y otros es la unidad de análisis: el actor individual que cambia las instituciones, y no la naturaleza y el diseño de las instituciones *per se*. Véanse Mancur Olson, *The Logic of Collective Action* (Nueva York, publicaciones de la Universidad de Cambridge, 1965); Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (Nueva York, Basio, 1984); Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Nueva York, publicaciones de la Universidad de Cambridge, 1990); Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Nueva York, publicaciones de la Universidad de Cambridge, 1990), y Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, publicaciones de la Universidad de Princeton, 1993).

males son muy diferentes de las humanas, y muchas personas manifiestan justificadamente su escepticismo cuando se pretende aplicar de manera literal a los seres humanos las observaciones extraídas de la vida de los primates; hay quienes desconfían de un posible abuso. Pero la exploración de las sociedades animales nos proporciona por lo menos una analogía útil para el examen de cómo las comunidades humanas se organizan y cooperan para solucionar sus problemas vitales.[6]

Las funciones del dominio en las sociedades de primates

Aunque las estructuras de dominio cumplen funciones similares en toda la especie de los primates, los ordenamientos sociales y sus sociedades van desde los flexibles hasta los rígidamente jerárquicos. Los animales dominantes asumen una postura prominente. Dominan la *atención* del grupo, a veces residiendo en el centro espacial. Al proporcionar un foco central de atención, estos animales dominantes sirven a menudo como punto de referencia para la orientación del resto de la banda. Echando una mirada ocasional a la ubicación y las acciones de las figuras centrales durante las actividades cotidianas, cada miembro sabe aproximadamente hacia dónde debe dirigirse en busca de comida, qué posición debe ocupar en el campo, con quién debe aparearse, a quién debe buscar protección, y a quién debe recurrir para restaurar el orden cuando en el grupo se produce una lucha.[7]

Esta estructuración de la atención se encuentra, por ejemplo, entre los gorilas de la montaña que viven en las frondosas selvas y montañas de África Central. La sociedad de gorilas, formada por un pequeño grupo que oscila en promedio entre los siete y los dieciocho miembros, se reúne alrededor de un macho adulto, al que se llama «espalda de plata» debido al pelo plateado de su espalda y cuello. Cuando, en circunstancias muy poco frecuentes, tres o cuatro machos espalda de plata viven en el mismo grupo, una clara jerarquía ordena su asociación.[8] Las hembras adultas de la banda tienen relaciones más fluidas. Entre ellas la jerarquía parece basarse en el orden con que se unieron al gru-

6. Véanse Marshall Sahlins, *The Use and Abuse of Biology: An Anthropological Critique of Sociobiology* (Ann Arbor, publicaciones de la Universidad de Michigan, 1976), y Stephen Jay Gould, *The Mismeasure of Man* (Nueva York, 1981), cap. 7.

7. Michael R. A. Chance y Clifford J. Jolly, *Social Groups of Monkeys, Apes, and Men* (Nueva York, Dutton, 1970).

8. George B. Schaller, *The Mountain Gorilla: Ecology and Behavior* (Chicago, Publicaciones de la Universidad de Chicago), pág. 243.

po, aunque una madre con muchos cachorros tiene más privilegios que las otras hembras. Por ejemplo, ella y su prole permanecen muy cerca del espalda de plata, con lo cual se les asegura una mayor protección.[9]

Según observadores como George Schaller y Dian Fossey, el espalda de plata le proporciona al grupo un obvio punto focal de atención, a menudo situado en el centro.[10] Todos los ojos se dirigen a él para mantener la rutina cotidiana. El grupo viaja cuando él se mueve, y conserva la dirección general que él establece. Cuando un depredador amenaza al grupo, a menudo el espalda de plata inicia un ataque defensivo, y los otros machos lo siguen de cerca. Aunque los gorilas tienen pocos depredadores naturales que no sean el hombre, se sabe que a veces los atacan los leopardos. Los tremendos golpes en el pecho y el grito de llamada de un espalda de plata tienen efectos aterradores. No sólo alertan al resto del grupo para que lo sigan en busca de seguridad, sino que también inician el proceso del ataque defensivo contra los intrusos, que pueden ser incluso otros grupos de gorilas que se aventuran en su territorio. Según Schaller, cuando el espalda de plata «de pronto ruge, los otros animales saben que en la vecindad hay algo potencialmente peligroso, y se congregan alrededor o detrás de su líder».

El espalda de plata proporciona el punto focal que orienta a los otros respecto de su lugar en la fila mientras viajan en busca de comida. Cuando la banda se mueve en fila india por la selva, él marcha al frente, seguido por la madre con los cachorros más pequeños; después viene una mezcla de madres con cachorros más grandes, junto a otros machos adultos, y a continuación otros machos y hembras, y al final un macho adulto. Cuando comen, los miembros del grupo se dispersan, pero en los períodos de descanso a menudo se agrupan cerca del espalda de plata. En particular, los individuos jóvenes son arrastrados hasta él y permanecen cerca. Su papel es esencial; sin su influencia unificadora, el grupo se desintegraría.

El espalda de plata cumple también una función de control, me-

9. Kelly J. Stewart y Alexander H. Harcourt, «Gorillas: Variations in Female Relationships», en Barbara B. Smuts, Dorothy L. Cheney, Robert M. Seyfarth, Richard W. Wrangham y Thomas T. Struhsaker, comps., *Primate Societies* (Chicago, Publicaciones de la Universidad de Chicago, 1987), págs. 158, 163; Richard W. Wrangham, «Evolution of Social Structure», en *Primate Societies*, pág. 293, y George B. Schaller, *The Year of the Gorilla* (Chicago, Publicaciones de la Universidad de Chicago, 1964), pág. 133.

10. Schaller, *The Mountain Gorilla* y *The Year of the Gorilla*; Dian Fossey, *Gorillas in the Mist* (Boston, Houghton Mifflin, 1983). A menos que se indique lo contrario, toda la información sobre los gorilas que aparece en los párrafos siguientes ha sido tomada de estas fuentes.

diando en la agresión dentro del grupo y manteniendo la estabilidad.[11] Las peleas son infrecuentes, pero cuando estallan lo más probable es que sea el macho dominante quien las sofoque. Cuando toma partido, lo cual es inusual, a menudo apoya al individuo más joven.[12] Pero el espalda de plata no es el único miembro del grupo que mantiene la estabilidad. La jerarquía opera en todos los niveles: las hembras adultas dominan a las jóvenes, y las jóvenes a los cachorros que han perdido a sus madres. Según Schaller, «Contrariamente a la creencia popular, [la] jerarquía de dominio no provoca luchas ni disenso, sino que promueve la paz dentro del grupo, pues ubica a cada miembro en cierto estatus y en una cierta posición: todo animal sabe exactamente cuál es su lugar en relación con los otros animales».[13]

Además, el espalda de plata establece y mantiene las normas de apareamiento. Pero no siempre domina por medio de la intimidación y la pura fuerza bruta. No es infrecuente que una hembra cambie de grupo para encontrar otro espalda de plata que le guste más, a menudo un macho más viejo. El espalda de plata mantiene en gran parte su dominio atrayendo a las hembras y los jóvenes. No está claro cómo lo hace, pero los estudios de campo sugieren claramente que los miembros de su banda quieren estar cerca de él, y en consecuencia lo siguen.

En contraste con la jerarquía rígida de la pequeña banda de gorilas, los chimpancés tienen un sistema social más fluido. Su vida cotidiana está impregnada de ricas y sofisticadas pautas de política de coalición, luchas intercomunales y mecanismos para la resolución de conflictos.[14] En estado natural, una comunidad de chimpancés se divide en pequeños grupos que se mezclan e interactúan. Las decisiones cotidianas acerca de los desplazamientos están descentralizadas.

No obstante, la jerarquía de dominio de los chimpancés cubre un conjunto de funciones sociales análogas a las que encontramos entre los gorilas de la montaña. Aunque los chimpancés viven en comunidades de hasta ciento cinco miembros, la unidad social más constante es la de la hembra y su prole. Ella decide qué dirección tomar, protege

11. Terry L. Maple y Michael P. Hoff, *Gorilla Behavior* (Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1982), pág. 54.

12. Stewart y Harcourt, «Gorillas: Variations in Female Relationships», en *Primate Societies*, págs. 158-159.

13. Schaller, *The Year of the Gorilla*, pág. 132.

14. Véanse Frans de Waal, *Chimpanzee Politics: Power and Sex among the Apes* (Nueva York, Harper Colophon, 1982), y Frans de Waal, *Peacemaking among Primates* (Cambridge, Publicaciones de la Universidad de Harvard, 1989).

a los cachorros de los depredadores y, cuando estallan conflictos en su grupo, restablece el orden.[15]

Por lo general los machos adultos viajan y se alimentan solos o en bandas formadas exclusivamente por machos, cuya composición varía todas las semanas, y sus grupos tienen su propia jerarquía de dominio. El macho dominante (el alfa) ocupa su posición durante un lapso de hasta diez años.[16] Los chimpancés parecen ser territoriales, y el macho alfa coordina laxamente a todos los machos en el mantenimiento de los límites de la comunidad. Dentro de esos límites, según Jane Goodall, «Los niveles generales de agresión son probablemente bajos; cada individuo, por así decirlo, "conoce su lugar" en relación con los otros». Pero, en el límite, los machos se despliegan ruidosamente para advertir a los potenciales intrusos. La estructura de dominio, «si bien no puede decirse que se desarrolle para controlar la agresión dentro de la sociedad, a menudo funciona exactamente de ese modo». Si el estatus del alfa se vuelve dudoso, el número de encuentros agresivos puede duplicarse.[17]

Entre los chimpancés, el rango establece las normas del apareamiento. Por ejemplo, las hembras de rango superior a menudo se aparean con los machos de rango superior. Durante los períodos de celo, la ausencia ocasional de un dominio nítido entre los machos excitados y agresivos desencadena enfrentamientos.

En el marco naturalista del Zoológico Arnhem de Holanda, Frans de Waal ha estudiado la conducta política de la mayor comunidad de chimpancés en cautividad del mundo. Al observador humano, el macho alfa le parece enorme. Se pavonea erguido con su largo pelo erizado, lo que hace que parezca dos veces más grande que los otros; se

15. Jane Goodall, *The Chimpanzees of Gombe: Patterns of Behavior* (Cambridge: Belknap/Harvard University Press, 1986), pág. 208. Véase también Toshisada Nishida y Mariko Hiraiwa-Hasegawa, «Chimpanzees and Bonobos: Cooperative Relationships among Males», en *Primate Societies*, pág. 167. De Waal, en *Chimpanzees Politics*, pág. 47, proporciona un ejemplo gráfico del rol de los individuos dominantes en el control del conflicto, en el contexto del Zoológico de Arnhem.

16. Nishida y Hiraiwa-Hasegawa, «Chimpanzees and Bonobos», en *Primate Societies*, pág. 175.

17. Goodall, *The Champanzees of Gombe*, págs. 525-528. En 1971, la comunidad de chimpancés de Gombe se dividió al llegar la población masculina a quince miembros adultos. El anterior beta se convirtió en el macho alfa de la nueva comunidad; a continuación hubo una «guerra» de seis años, con invasiones, matanzas, y finalmente la muerte (o dispersión) de la nueva comunidad. Los machos dominantes «continuaron la guerra», patrullando activamente el territorio, atacando y matando a la hembras separadas y sus cachorros, y atravesando el límite para matar a machos dominantes. Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*, págs. 503-534.

exhibe con gran dramatismo y vigor, añadiendo a veces algo de ferocidad, aparentemente en busca de efecto. Domina la escena central, y muy pocos de los otros chimpancés pueden abstenerse de observar sus acciones. En términos humanos, tiene carisma. Pero cuando se desafía su dominio, sorprende al observador humano con la transformación que sufre. Si después de meses de contienda y creación de coaliciones, el desafiante pequeño y aparentemente insignificante logra obtener la posición dominante, de pronto comienza a pavonearse erguido con *su propio* pelo erizado, con lo cual duplica su tamaño normal, mientras que el alfa caído se encoge a la mitad de lo que era.[18] El rol transforma su aspecto. Evidentemente, por medio de esta transformación aparente el nuevo macho alfa se convierte en una fuente de estimulación, con lo cual proporciona un punto focal de atención, un punto de referencia, para la coordinación social.

Las sociedades de los chimpancés y los gorilas sugieren que los miembros dominantes realizan por lo menos cinco funciones sociales: 1) elegir la dirección del movimiento del grupo; 2) proteger al grupo de los depredadores; 3) orientar a los miembros acerca de su estatus y posición; 4) controlar el conflicto, y 5) mantener las normas, incluso las normas del apareamiento y la asignación de los recursos. El estilo del chimpancé dominante puede diferir fundamentalmente del de un gorila espalda de plata; cada sociedad habita en un nicho ecológico distinto y presenta pautas sociales distintivas.[19] Pero parece que todas las sociedades necesitan que se cumplan esas cinco funciones, y para hacerlo utilizan el dominio y la jerarquía.

Las sociedades humanas

Antes de trazar analogías entre estos animales y las sociedades humanas, hay que introducir por lo menos tres advertencias. Primero, las jerarquías de las sociedades de primates involucran a pequeños grupos; pequeños, en todo caso, según las normas humanas modernas. Están formadas por unos cien miembros, pero no por quinientos, mil, diez mil o millones. Al extrapolar datos de las sociedades no humanas

18. Frans de Waal, *Chimpanzee Politics*, sección 2.

19. Entre las distintas especies hay también diferencias de estilo, incluso cuando habitan el mismo medio ambiente. Esto parece deberse, en parte, a diferencias de personalidad entre los animales dominantes. Comunicación personal del profesor Marc Hauser, Departamento de Antropología Biológica, Universidad de Harvard, abril de 1993.

a las humanas saltamos un límite que no sólo separa especies, sino también niveles de complejidad. El fenómeno generalizado del dominio entre nuestros más próximos parientes primates no implica que sea un principio organizador *natural* entre los seres humanos. Aunque el dominio y el acatamiento constituyan tendencias humanas naturales, podrían ser vestigios de conducta que no satisfacen las necesidades de las sociedades humanas complejas. Podrían ser inadaptativos.

Segundo, las sociedades humanas quizá no se coordinen mediante los mismos mecanismos que utilizan otras sociedades animales. Por cierto, entre muchas especies existen diferencias acentuadas. Como hemos visto, las sociedades de gorilas parecen mucho más rígidas que las sociedades de chimpancés; los límites de la pertenencia a la sociedad gorila son menos permeables, y sus relaciones de dominio mucho más lineales.

Tercero, hemos sido testigos del mal uso de la teoría de Darwin en la forma del darwinismo social: la idea de que 1) alguien debe dominar y 2) quien domina es porque lo merece. Racistas y charlatanes de todo tipo han tratado de racionalizar sus perjuicios con argumentos biológicos. Invocan las leyes naturales. Confunden potencialidad biológica con determinismo biológico.[20] Por ejemplo, durante muchísimo tiempo los hombres han justificado el sexismo con el argumento de que los machos dominan a las hembras en muchas sociedades animales, y de que por lo tanto la dominación de los machos tiene que ser natural. Pero el razonamiento por analogía debe dar cabida a las diferencias que llevan a descubrimientos. Por ejemplo, entre todos los primates, quizá sólo los humanos puedan hacer realidad la igualdad entre los sexos.[21] El poder del aprendizaje permite a la cultura humana mejorar la expresión de las conductas naturales que presentan impedimentos al desarrollo de una sociedad civilizada.[22] La igualdad, y muchos otros preciosos logros, son productos de un esfuerzo heroico y de una adaptación cultural que ha costado mucho conseguir.

20. La teoría de la ley natural no es darwinismo social, aunque ocasionalmente se la ha invocado en respaldo de este último. Para un resumen de los orígenes de la teoría de la ley natural, véase Michael Lessnoff, *Social Contract* (Londres, MacMillan, 1986), págs. 20-27. En Gould, *The Mismeasure of Man*, hay una discusión sobre la potencialidad biológica.

21. Sarah Hardy, *The Woman That Never Evolved* (Cambridge, Publicaciones de la Universidad de Harvard, 1981), págs. 190-191.

22. Véanse Sigmund Freud *El malestar en la cultura*, escrito en 1930 (*Civilization and Its Discontents*, o, traducción de Strachey, (Nueva York, Norton, 1961), caps 5-8. Freud lo expresa sucintamente al describir aquello con lo que la civilización tiene que luchar en la naturaleza humana: «*Homo homini lupus*» («el hombre es un lobo para el hombre») (pág. 65).

En el mejor de los casos, la conducta animal puede ayudarnos a identificar el potencial biológico humano favorable a la actividad social. Entendidas en estos términos, las inclinaciones humanas, como el potencial para la agresión y la ternura, adquieren una variedad de formas en función del contexto y la cultura.[23] Lo que hacemos con nuestras inclinaciones es un producto del aprendizaje. Con respecto a la autoridad, nuestra capacidad para construir una amplia gama de sociedades con diferentes estructuras de autoridad sugiere que podemos dar forma a las inclinaciones elementales al dominio y al acatamiento.

El dominio de los niños. Ya a los cuatro años, los niños pequeños generan sistemas de estratificación. Un estudio de niños preescolares en Virginia demostró que quienes dominaban la atención de los otros también vencían en la mayor parte de las peleas por el acceso a los juguetes. A estos niños dominantes los observadores los denominaron «de alto rango». Los niños de rango intermedio y bajo centraban su atención en los de rango más alto que el de ellos, y no en los compañeros que podían desplazar en el estante de los juguetes. También pasaban mucho más tiempo observando a los compañeros de clase de alto rango. La atención se concentra hacia arriba. Además, estos niños tendían a orientarse en el espacio (a encontrar su lugar) localizando a quienes compartían su propio rango, y permaneciendo cerca de ellos.[24] En otras palabras, la orientación a través de percepciones de dominio proporcionaba parte del aglutinante que mantenía unido al grupo. En un jardín de infancia japonés, la prematura partida del niño dominante en el proceso de formación del grupo dio como resultado la desintegración de la estructura grupal.[25]

Además de las de orientación, los niños dominantes cumplen otras funciones. En un estudio de niños de cuatro años realizado en Múnich, el que atraía la mayor parte de la atención era también el que con más frecuencia iniciaba y organizaba juegos, intercedía para zanjar disputas y representaba al grupo en las interacciones con otro grupo. Los niños de rango inferior tendían a obedecer, imitar, sonreír y ofrecer regalos al niño de alto rango.[26]

23. Gould, *The Mismeasure of Man*, cap. 7.

24. Rona Abramovitch, «The Relation of Attention and Proximity to Rank in Preschool Children», en Michael R. A. Chance y Ray R. Larsen, comps., *The Social Structure of Attention* (Londres, Wiley and Sons, 1976), págs. 153-176.

25. K. Toki, «Führer-Gefolgsehaftsstruktur in der Sahulklasse» [Leader-Follower Structure in School Classes], *Japanese Journal of Psychology*, vol. 10, 1935, págs. 27-56; citado en Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, pág. 600.

26. Barbara C. L. Hold, «Attention Structure and Rank Specific Behavior in Preschool Children», en Chance y Larsen, comps., *The Social Structure of Attention*, págs. 177-201.

En un estudio de alumnos de primer grado que jugaban a la pelota, el niño que parecía más hábil fue emergiendo progresivamente como el individuo dominante, al que el resto de los jugadores recurría en búsqueda de organización. En primero y segundo grado, la mayoría de los niños están de acuerdo acerca de cuáles son los individuos con dos características dominantes: quién es el más listo y quién es el más rudo. Pero pocos coinciden en cuanto a la identidad del menos listo y el menos rudo. Una vez más, la atención se concentra hacia arriba en la jerarquía.[27]

Estas pautas, ¿se pueden explicar por los genes heredados? ¿O los niños las incorporan imitando a sus mayores y a otros niños? Es probable que ambos mecanismos cumplan su función. En ciertas fases del desarrollo, los niños son receptivos y recogen distintos tipos de lecciones e indicios, como el lenguaje, el trepar o la sociabilidad. Nuestra herencia genética nos proporciona una base biológica, sobre la cual se aprenden muchas conductas de un modo fácil y casi inevitable.[28] Pero aunque los niños pueden estar predispuestos a aprender acerca del dominio y el acatamiento, *lo que aprendan* de estas relaciones es en gran medida cuestión de cultura y educación, según lo atestigua la amplia diversidad de las sociedades humanas.

En estos estudios, el niño dominante cumplía funciones que se asemejan a las del gorila y el chimpancé dominantes entre sus grupos: dirección de la actividad, orientación hacia el rol y el lugar, protección en los límites del grupo, y reducción del conflicto dentro de él. Los niños que asumían las posiciones dominantes proporcionaban un punto focal para la atención, ayudando así a coordinar a sus compañeros de clase.

Los pequeños grupos de adultos. Un cuadro análogo surge de los estudios de laboratorio de pequeños grupos de adultos, realizados en Estados Unidos.[29] Es posible extraer tres generalizaciones. Primero,

27. Donald R. Omark y Murray S. Edelman, «The Development of Attention Structures in Young Children», en Chance y Larsen, comps., *The Social Structure of Attention*, págs. 119-151.

28. Sherwood L. Washburn y David A. Hamburg, «The Implications of Primate Research», en Irvin DeVore, comp., *Primate Behavior: Field Studies of Monkeys and Apes* (Nueva York, Holt, Rinehart y Winston, 1965), pág. 613; véase también Donald R. Omark, «The Umwelt and Cognitive Development», en Donald R. Omark, F. F. Strayer, y Daniel G. Freedman, comps:, *Dominance Relations* (Nueva York, Garland STPM Press, 1980), págs. 231-258.

29. Para una introducción a la literatura sobre la conducta en pequeños grupos y el liderazgo, véanse Robert F. Bales, «The Equilibrium Problem in Small Groups», en Talcott

cuando hombres y mujeres que no se conocen forman un grupo nuevo y emprenden una tarea, establecen por rutina una jerarquía de roles. Segundo, el grupo selecciona y reconoce autoridad, a menudo de modo informal, a uno de sus miembros para presidirlo, en lugar de la persona designada por el científico responsable. Por lo tanto, los roles de autoridad formal e informal no necesariamente coinciden.[30]

Tercero, el grupo se vuelve en busca de ciertos servicios hacia la persona que lo gobierna.[31] Se orienta en relación con ella. Una vez establecida la jerarquía, el resto de los miembros parecen encontrar sus lugares y roles, y el grado de tensión dentro del grupo disminuye drásticamente. Al mismo tiempo aumenta la cohesión.[32] La autoridad proporciona orientación, lo que a su vez reduce el estrés y ofrece un eje para el apego cohesivo, a medida que cada miembro desarrolla algún lazo con quien gobierna al grupo.[33] Por lo común, después los miem-

---

Parsons, Robert F. Bales, y Edward Shils, comps., *Working Papers in the Theory of Action* (Nueva York, Free Press, 1953), págs. 111-161; Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (Nueva York, Basic Books, 1961); Bruce Tuckman, «Developmental Sequence in Small Groups», *Psychological Bulletin*, vol. 63, junio de 1965, págs. 384-399; Dorwin Cartwright y Alvin Zander, comps., *Group Dynamics: Research and Theory*, 3.ª ed., (Nueva York, Harper and Row, 1968), y la serie de dos volúmenes publicada por el A. K. Rice Institute sobre la base del trabajo del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres: Arthur D. Colman y W. Harold Bexton, comps., *Group Relations Reader* (Sausalito, CA, GREX, 1975), y Arthur D. Colman y Marvin H. Geller, comps., *Group Relations Reader 2* (Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985).

30. Robert F. Bales, *Interaction Process Analysis* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1950).

31. Karl Deutsch también describe la autoridad en su relación con la atención: «De una *fuente* de mensajes que recibe por lo general un tratamiento preferencial en términos de atención, transmisión y obediencia, en la política o la vida social, puede decirse que tiene autoridad... La autoridad consiste en la demanda exitosa de trato preferencial para los mensajes de una fuente particular, con independencia de su contenido». Karl Deutsch, *Nerves of Government* (Nueva York, Free Press, 1963), pág. 179, las cursivas son del original.

32. Harry P. Shelley, «Focused Leadership and Cohesiveness in Small Coups», *Sociometry*, vol. 23, 1960, págs. 209-216; véase un enfoque de relaciones grupales de esta dinámica en Kenneth Eisold, «Recovering Bion's Contributions to Group Analysis», en Colman y Geller, comps., *Group Relations Reader 2*, pág. 43.

33. Para un enfoque psicoanalítico de la dinámica en virtud de la cual las «personas centrales» son incorporadas a la conciencia y al ideal del yo de los miembros del grupo, véase Sigmund Freud *Psicología de las masas y análisis del yo*, escrito en 1921 (*Group Psychology and the Analysis of the Ego*, traducción de Strachey, (Nueva York, Norton, 1959, págs. 25-42) y Fritz Redl, «Group Emotion and Leadership», *Psychiatry*, vol. 5, noviembre de 1942, págs. 573-596. Freud subraya que los vínculos de identificación con la «persona central» generalizados en el grupo constituyen el aglutinante que lo mantiene unido, mientras que Redl rectifica esta concepción; sostiene que en presencia de ciertos estilos de «personas centrales», también se desarrollan vínculos entre los miembros, que generan su propia fuente de cohesión.

bros se remiten a él para dirigir la atención hacia la tarea y sus temas. La autoridad proporciona dirección. Si se presenta una crisis, el grupo presta aún más atención a su «presidente», esperando que él resuelva el problema. Si no satisface esa expectativa, pierde su posición social y a veces el rol dominante. El grupo espera que la persona con autoridad sepa proporcionar soluciones a las crisis y, por lo tanto, que prometa o dé esperanzas de que se encontrará una solución.[34]

Estos estudios comienzan a sugerir un mecanismo psicológico de la dinámica de la autoridad. Un grupo reconoce la existencia de un problema cuando crece el grado de estrés. Esta tensión deriva de la desorientación ante una tarea compleja, y los grupos efectivos normalmente generan como respuesta una estructura de autoridad, a veces totalmente informal. La estructura de autoridad establece lugares y roles para los miembros del grupo, incluyendo el rol de «presidente», y de tal modo crea un mecanismo de coordinación y resolución de problemas. Cuando los miembros saben hacia quién pueden volverse, se apaciguan.

Mientras la persona con autoridad puede proporcionar los servicios que mantiene al grupo sosegado, su autoridad aumenta. Si no puede hacerlo, quizá sea depuesto, o el grupo se fragmente. Su margen para frustrar al grupo es más amplio si ha tenido éxito en el pasado, satisfaciendo las expectativas grupales; de ese modo obtuvo un «crédito idiosincrásico».[35] Pero en una situación tensa en la que no tiene las respuestas, puede también perder todo crédito.

Del dominio a la autoridad

Defino la autoridad como el poder otorgado para organizar un servicio. Esta definición le resultará útil al profesional del liderazgo como recordatorio de dos hechos. Primero, la autoridad nos la dan y pueden retirárnosla. Segundo, la autoridad se confiere como parte de un intercambio. No satisfacer los términos del intercambio significa correr el riesgo de perderla. Quienes la cedieron la pueden recobrar, u otorgarla a otra persona que promete cumplir con el trato.[36]

34. B. Aubrey Fisher, *Small Group Decision Making*, 2.ª ed. (Nueva York, McGraw-Hill, 1980), cap. 7.

35. Edwin P. Hollander, *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* (Nueva York, Free Press, 1978).

36. Para un análisis sociológico del poder y la autoridad, véanse Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Boston, Pitman, 1981), y Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power* (Boston, Harvard Business School Press, 1992).

El intercambio de poder por servicio entre un líder y un agente toma una forma característica. El líder que autoriza le dice al agente autorizado: «En vista de sus conocimientos técnicos, le doy el poder de tomar decisiones para realizar un servicio, y yo las seguiré mientras me parezca que ellas sirven mis propósitos».[37]

Consideremos algunos ejemplos. 1) El Congreso de Estados Unidos le otorga poder a un organismo bajo la forma de una legislación que le da autoridad. El Congreso encarga al organismo que realice un servicio, y acatará las decisiones de ese organismo mientras crea que está haciendo su tarea. 2) Cambia de color la luz del semáforo en una esquina, y los automovilistas respetan la luz roja. Con ese acatamiento aprovechan un servicio brindado por el departamento local de autopistas. Otorgan poder a las autoridades civiles a cambio de la coordinación que proporcionan las luces de los semáforos. 3) Cuando el electorado local elige a su legislador estatal, le confiere poder a ese legislador para tomar decisiones que afectarán a la vida de la gente. A cambio de ello, esperan que él atienda las necesidades de los electores tal como éstos las perciben. 4) Alguien que acepta una cierta posición en una empresa tiene autoridad, dentro de las competencias de su pues-

37. El debate entre economistas, en el seno de la teoría de la agencia, sobre la «inercia del agente principal», corre paralelo con el prolongado debate de los científicos políticos entre los deterministas situacionales/institucionales y los teóricos y biógrafos del «gran hombre», como ya hemos señalado anteriormente (nota 15, cap. 1). ¿Están los individuos inmovilizados por sus instituciones (y líderes), o por el contrario actúan, en diversos grados, independientemente de ellos, y ocasionalmente desafiándolos? Con la idea de tender un puente en este debate, el psicólogo social Edwin Hollander, en *Leadership Dynamics*, emplea la expresión «crédito idiosincrásico», para designar el capital político (autoridad informal) acumulado por una figura de autoridad al satisfacer muchas de las expectativas de los mandantes. Este capital puede utilizarse en una actividad creativa que se desvíe de las expectativas. Como observamos cotidianamente en política, una figura de autoridad satisface algunas expectativas pero frustra otras, sin que por ello pierda su cargo. A veces satisface y frustra a los mismos grupos, y a veces realiza intercambios entre grupos diferentes, satisfaciendo a uno y frustrando a otro. Esto permite un aflojamiento en las relaciones de autoridad que soportan un conjunto complejo de expectativas. Véase una introducción a este debate en el seno de la teoría de la agencia en Morris P. Fiorina y Kenneth A. Shepsle, «Formal Theories of Leadership: Agents, Agenda Setters, and Entrepreneurs», en Bryan D. Jones, comp., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, KS, publicaciones de la Universidad de Kansas, 1989), págs. 17-40; Kevin B. Grier, comp., «Empirical Studies of Ideology and Representation in American Politics», *Public Choice*, vol. 76, junio de 1993 (todo el número); Joseph P. Kalt y Mark A. Zupan, «The Apparent Ideological Behavior of Legislators: Testing for Principal-Agent Slack in Political Institutions», *Journal of Law and Economics*, vol. 33, abril de 1990, págs. 103-131, y Joseph P. Kalt y Mark A. Zupan, «Capture and Ideology in the Economic Theory of Politics», *The American Economic Review*, vol. 74, junio de 1984, págs. 279-300.

to, para actuar en beneficio de la compañía. La transacción se pone en marcha en la descripción del puesto de trabajo. El individuo obtiene entonces los poderes y recompensas que corresponden a esa posición, a cambio de realizar un conjunto de servicios especificados.

Al examinar los grupos de adultos, me he referido a la autoridad y no al dominio. Como tipos teóricos de las relaciones de poder, el dominio y la autoridad pueden considerarse distintos. Las relaciones de dominio se basan en la coacción o el acatamiento habitual; las relaciones de autoridad son voluntarias y conscientes. Sin embargo, estos tipos de relaciones de poder a menudo se superponen en la práctica.

No hay duda de que todos los intercambios conscientes que involucran poder son actos de reconocimiento de autoridad. La víctima prudente de un atraco obedece al ladrón armado que le quita la billetera, porque espera que obedeciendo no sufrirá ningún daño físico. El acatamiento es totalmente deliberado y el intercambio nítido: libertad por dinero. Pero ésta no es una relación de autoridad. La víctima no *otorga autoridad* al atracador. La víctima no otorga poder a cambio de un servicio.[38]

Muy a menudo, alguien toma el poder, y el acatamiento no indica ningún tipo de otorgamiento de autoridad. Pero con el tiempo, si la gente se acostumbra a acatar a los individuos con instituciones dominantes y desarrolla un conjunto de hábitos y recompensas familiares a cambio de su obediencia continuada, entonces el acto de acatar empieza a parecerse a un otorgamiento. Con el transcurso del tiempo, el acatamiento puede convertirse en reconocimiento de autoridad, incluso sin una decisión deliberada.

De modo que no todas las relaciones de autoridad son el producto de un otorgamiento consciente y deliberado de poder. Muchas veces, como en el dominio, son el producto del *acatamiento habitual*.[39] Muchos de nosotros hemos sido tan condicionados para acatar la autoridad que no comprendemos hasta qué punto somos la verdadera fuen-

38. Algunos estudiosos disienten. David Easton aplica el término «autoridad» en sentido amplio, para abarcar todas las relaciones de «mando-obediencia»; un ladrón armado tendría autoridad sobre su víctima, aunque la víctima cuestione la legitimidad de esa autoridad. Esta distinción se basa en la legitimidad. David A. Easton, *A systems Analysis of Political Life* (Nueva York, Wiley, 1965), pág. 208.

39. Los estudios clásicos sobre el acatamiento habitual fueron realizados por Milgram. Aparecen descritos en Stanley Milgram, «Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority», *Human Relations*, vol. 18, 1965, págs. 57-76. Véase una ampliación y aplicación de los temas de Milgram en Herbert C. Kelman y V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility* (New Haven, publicaciones de la Universidad de Yale, 1989).

te de su poder.[40] Olvidamos que somos quienes tenemos el mando.[41] Cuando nos damos cuenta de nuestro poder colectivo, la persona que ocupa la posición de autoridad se vuelve vulnerable, porque podemos retirarle el poder que alguna vez le conferimos. Así fue la revolución norteamericana.

La superposición del otorgamiento y la obediencia habitual es obvia en la infancia. Un niño pequeño no le otorga poder a los padres, sino que les obedece sin más. El niño aprende a respetarlos, y quizás está presdispuesto a hacerlo. Su vida depende de ello. Pero cuando la criatura crece, empieza a ponderar cuánto poder seguirá confiriéndoles a sus padres. ¿Qué ayuda debe buscar en ellos? ¿Qué ayuda debe buscar en otras personas? Lo que antes era acatamiento habitual puede convertirse en otorgamiento.

El grado en que diferentes personas pueden conferir poder en lugar de acatar por hábito difiere notablemente. Algunas crecen con conciencia de que tienen la opción de conferir o no conferir poder. Aprenden a cuestionar las estructuras convencionales y participan en el intercambio de poder por servicios. Llegan a pensar las figuras de autoridad en términos de mutualidad. Pero éste no es el caso de muchos otros. Son numerosos los que dan por sentada su falta de poder. Si han crecido privados de derecho, quizá tengan buenas razones para pensar de ese modo.

Cuando la elección consciente *versus* el hábito no basta para distinguir nítidamente la autoridad respecto del dominio, quizá la presencia de coacción en la negociación permita trazar la línea divisoria. Aunque el ejemplo del asalto demuestra que una relación coercitiva de poder es a veces un puro dominio, ¿significa esto que toda relación de poder que involucre coacción es puro dominio, y no reconocimiento de autoridad? Sin duda, todo gobierno tiene medios para coaccionar a sus ciudadanos a fin de mantener las normas, controlar los conflictos, pro-

40. Se han realizado numerosos esfuerzos para evaluar los niveles de «madurez» entre los miembros de las organizaciones, niveles que incluyen características como la motivación del logro, la capacidad y disposición a asumir responsabilidades, y las inclinaciones a la dependencia. Véanse Loren I. Moore, «The FMI: Dimensions of Follower Maturity», *Group and Organizational Studies*, vol. 1, 1976, págs. 203-222; Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1977), y Robert Kegan y Lisa Laskow Lahey, «Adult Leadership and Adult Development: A Constructionist View», en Barbara Kellerman, comp., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1984), págs. 199-230.

41. Margaret J. Rioch, «"All We Like Sheep?—" [Isaiah 53:6]: Followers and Leaders», en Colman y Bexton, comps., *Group Relations Reader*, pág. 175.

porcionar dirección y proteger las fronteras.[42] Los tribunales y la policía son intrínsecamente coactivos. Manejamos una multitud de tendencias personal y socialmente destructivas que tratamos de inhibir en nosotros mismos (no éticas, irreflexivas, dañinas), autorizando refuerzos coactivos que fortalezcan nuestra voluntad. Por ejemplo, la amenaza de coacción forma parte del reconocimiento de autoridad a la policía de tráfico, para impedir accidentes en los cruces peligrosos. No sólo esperamos que esa amenaza inhiba los impulsos de otros automovilistas, sino que a veces también queremos que ponga freno a los nuestros. La multa por exceso de velocidad contra la que protestamos una semana puede salvarnos la vida la siguiente.

Los acontecimientos que rodearon la fragmentación por Gorbachev de la Unión Soviética ilustran perfectamente la superposición del dominio y la autoridad. La revolución soviética de 1917 heredó un pueblo condicionado durante siglos de zarismo para acatar al gobierno. El dominio de Stalin reforzó este acatamiento. En cambio, Gorbachev intentó la *perestroika*, una reestructuración, para invertir la orientación del pueblo ante el poder. Él quería otorgar a las empresas locales y a los gobiernos municipales el poder y la responsabilidad de resolver sus propios problemas, a veces incluso divergiendo de las órdenes de gobierno central.[43]

Pero Gorbachev se encontró con que la cesión de poder no producía fácilmente ciudadanos moralmente reforzados y responsables. El pueblo no sólo tenía que cambiar sus conceptos del poder y la responsabilidad, sino también renunciar a las recompensas del acatamiento: la seguridad política y económica. En el viejo sistema, la gente sabía dónde estaba el gobierno; los servicios del gobierno, en forma de puestos de trabajo y bienestar social, eran seguros y predecibles. La mayoría de las personas no corrían el riesgo de ser despedidas, de quedarse sin trabajo o sin techo, o de padecer hambre. Si en el campo salía a la luz un malestar social, todos sabían que se restablecería el orden. Si un país extranjero amenazaba con la guerra, la respuesta protectora del gobierno sería decisiva. Tampoco nadie tenía que preocuparse por el abuso de drogas (excepción hecha del alcohol) porque las fronteras estaban selladas y los castigos por dicho delito eran predecibles y severos.

42. Véase un análisis económico del rol del Estado en la protección de los bienes públicos y de instituciones de mercado como el derecho de propiedad, en «A Neoclassical Theory of the State», en Douglass C. North, *Structure and Change in Economic History* (Nueva York, Norton, 1981), cap. 3.

43. Mikhail Gorbachev, *Perestroika: New Thinking for Our Country and the World*, ed. sin fecha (Nueva York, Perennial/Harper and Row, 1988), pág. 52.

En las relaciones de autoridad, tanto los líderes como los agentes realizan elecciones.[44] En la Unión Soviética, después de que Gorbachev explicitara su elección entre los modos antiguos y los nuevos, vimos que en todo el país se producía una resistencia significativa a las inseguridades que surgirían con un gobierno no totalitario. Gorbachev obró a contrapelo, no sólo de los *apparatchiks* del partido y los burócratas del gobierno, sino también de numerosos ciudadanos soviéticos. En cuanto tuvieron la posibilidad de optar, muchos no se sintieron en absoluto seguros de querer cambiar los términos del acuerdo.[45]

La resistencia soviética a la liberalización política y económica sorprendió a muchos norteamericanos, porque creíamos que el pueblo soviético estaba constituido por «ciudadanos atrapados por un gobierno totalitario», y suponíamos que el ciudadano medio se alegraría de inmediato de tener las mismas libertades de las que disfrutamos nosotros. Creíamos que una pequeña élite generaba la autoridad del gobierno soviético por medio de poderes coercitivos: creíamos que para la gran mayoría del pueblo éstas eran puras relaciones de dominio. Pero la reacción soviética a la reforma a principios de la década de 1990 sugiere que el gobierno del pueblo tiene muchas formas, y algunas de ellas se parecen a la dictadura. De hecho, no supimos apreciar que la relación entre el público y su gobierno entrañaba un intercambio explícito de servicios, aunque no un trueque que aceptaríamos nosotros, con nuestros valores y prioridades. Desde mucho tiempo antes, numerosos ciudadanos soviéticos habían sellado un acuerdo con quienes competían por el poder político, intercambiando algunas libertades por seguridad y equidad.[46] En el momento en que fue posible obtener esas libertades, no hubo coincidencia general en cuanto a que lo que se iba a ganar justificaba su precio. La libre expresión del nacionalismo, así como las dificultades económicas, fragmentaron el imperio soviético,

44. Véase «Leadership in the Gang», en Frederick M. Thrasher, *The Gang: A Study of 1,313 Gangs in Chicago*, 2.ª ed. rev. (Chicago, publicaciones de la Universidad de Chicago, 1936), cap. 43, donde se encuentra una vívida descripción de los tipos de intercambio de poder por servicios que se producen entre los miembros y los jefes de las pandillas.

45. Véase Janine Ludlam, «Reform and the Redefinition of the Social Contract under Gorbachev», *World Politics*, vol. 43, enero de 1991, págs. 284-312; Eric Fromm, *Escape from freedom* (Nueva York, Rinehart, 1941).

46. Se puede decir que el intercambio se realizaba entre diversas formas de libertad: por ejemplo, libertad política y económica, por un lado, y por el otro libertad de la inseguridad y la privación. Esta argumentación es análoga al análisis que realiza Amartya Sen de las diversas formas de igualdad. Véase «Equality of What?», en Amartya Sen, *Inequality Reexamined* (Cambridge, publicaciones de la Universidad de Harvard, 1992), cap. 1.

pero las presiones sobre las autoridades nacionales de muchos ciudadanos que querían volver a una variante del antiguo régimen eran tan grandes que nadie a principios de esta década podía predecir fácilmente el desenlace.

A menudo, el trato de otorgar poder a cambio de un servicio se realiza de un modo tan automático que la frase «hábito social» resulta más adecuada que «contrato social».[47] Un contrato es un acuerdo deliberado entre partes que consienten. Pero muchos de quienes hemos crecido en una determinada sociedad no conocemos ningún otro conjunto de acuerdos posibles. No hemos «acordado», en el sentido de haber elegido deliberadamente entre un conjunto de opciones alternativas. Vivimos en nuestros mundos y realizamos el intercambio tal como lo conocemos.[48]

La transformación de una relación de dominio o de autoridad habitual en un contrato social no es un acontecimiento nimio, sino revolucionario. Incluso la idea misma de que esa transformación puede lograrse supuso un importante desarrollo intelectual. Para muchos activistas políticos, durante las revoluciones norteamericana y francesa, la contribución de Rousseau a la idea del «contrato social» no representaba una explicación histórica de la autoridad y su génesis, sino una *aspiración* de la humanidad.[49] ¿Podemos elevar nuestros intercambios inconscientes a un nivel consciente de elección deliberada?

47. En *Social Contract*, de Lessnoff, véase una historia de la teoría del contrato social. Entre otros aspectos de este tratamiento del tema, el autor proporciona una historia de los pactos alcanzados entre gobernantes y gobernados, desde la antigüedad hasta el presente, pasando por los acuerdos feudales. Véase también Vincente Medina, *Social Contract Theories: Political Obligation or Anarchy?* (Savage, MD, Rowman and Littlefield, 1990); y Ron Replogle, *Recovering the Social Contract* (Savage, MD, Rowman and Littlefield, 1989).

48. «En los sistemas políticos, por lo menos en aquellos en los cuales las autoridades políticas no están siendo fundamentalmente desafiadas, lo típico es que la capacidad de las autoridades para gobernar esté estrechamente relacionada con la presencia de una creencia impregnante, por lo general transmitida de generación en generación en el proceso de socialización, de que quienes desempeñan roles de autoridad política tienen derecho a mandar, y los otros miembros del sistema deben obedecer. La principal fuente de poder de estos roles reside en la difusión de la convicción de su legitimidad.» Easton, *A Systems Analysis of Political Life*, pág. 208.

49. Jean-Jacques Rousseau, *El contrato social*, escrito en 1762 (*The Social Contract and Discourses*, Londres, Dent, 1973). En realidad, Rousseau y muchos otros creían realizar un relato preciso de la génesis de las estructuras de autoridad, y no simplemente recurrir a un vehículo dramático para presentar una aspiración. Véase una crítica de este punto de vista en Fred H. Willhoite Jr., «Primates and Political Authority: A Biobehavioral Perspective», *American Political Science Review*, vol. 70, diciembre de 1976, págs. 1.110-1.126; este autor emplea el análisis de los sistemas sociales de los primates para refutar el supuesto de Hobbes, Rousseau y Locke en el sentido de que, en un cierto estado «originario», los individuos estaban libres de estructuras de autoridad.

Es posible que el concepto del contrato social sea una piedra angular de la democracia, pero la democracia no se logra tan fácilmente, en vista de nuestra inclinación a volvernos hacia la autoridad con ojos expectantes. En parte, la democracia requiere que el ciudadano medio tome conciencia de que él es en realidad el líder, y que aquellos a los cuales él otorga poder son sus agentes. El ciudadano medio también tiene que sobrellevar los riesgos, los costos y los frutos de la responsabilidad compartida y la participación cívica.

Autoridad y cultura

Más allá de la capacidad para la autoridad y el dominio, la evolución humana alcanzó otro importante hito con el desarrollo de la aptitud mental para internalizar las representaciones de la autoridad como conciencia moral.[50] A diferencia de muchos animales, nosotros no necesitamos mantener a las figuras de autoridad en nuestro campo visual real. Asimilamos las lecciones y hábitos de nuestros mayores: padres, maestros, y otros. Podemos internalizar y abstraer, es decir, separar de la persona, las voces y los valores, las creencias, las normas y las reglas que esos seres encarnan.

Desde luego, las voces internalizadas dentro de nosotros no cantan al unísono. A menudo ni siquiera cantan en armonía. Internalizamos una multitud de autoridades en competencia, cada una con una voz y una perspectiva diferente, mientras crecemos rodeados por una variedad de personas. Además, desarrollamos la capacidad psicológica de observar el contrapunto interno de esas voces en cualquier situación problemática (la voz de nuestra madre, nuestro padre, nuestro maestro, nuestro jefe, nuestro cónyuge, nuestro amigo) y de elegir las voces a las que prestaremos atención y las que ignoraremos.[51]

50. Como dice Freud, «Sólo se produce un gran cambio [en nuestra capacidad para construir civilizaciones] con la internalización de la autoridad mediante el establecimiento del superyo». *Civilization and Its Discontents*, pág. 80. Véase también Jerome H. Barkow, «Attention Structure and the Evolution of Human Psychological Characteristics», en Chance y Larsen, comps., *The Social Structure of Attention*, págs. 206-209, para un examen del modo en que la capacidad para internalizar representaciones de la autoridad permite una economía de atención.

51. La idea de que los individuos «contienen» grupos de representaciones internalizadas de las personas y de aspectos de las personas que han sido significativos en sus vidas, tiene sus raíces en la psicología freudiana, que después dio origen a la teoría de las relaciones objetuales y a la psicología del yo. En 1921, Freud escribió: «El contraste entre la psicología individual y la psicología social o grupal, que a primera vista podría parecer

El debate interior nos permite elegir. Podemos evaluar, ponderar las opciones y examinar con realismo puntos de vista en competencia. Los conflictos internos son tanto una carga como una bendición. Resulta difícil imaginar cómo serían los niños si crecieran totalmente rodeados por ideas unánimes, con una sola voz de autoridad internalizada. Por cierto, podemos rastrear la riqueza, la creatividad y la complejidad de nuestras culturas y organizaciones hasta su origen en nuestra aptitud como individuos para llevar a cabo un debate interno entre una variedad de voces, que incluyen la que llamamos «la nuestra».

Nuestra capacidad para internalizar las enseñanzas de las autoridades permite generar la cultura y, en consecuencia, organizaciones y sociedades extensas y flexibles.[52] En un gran sistema social, las normas que guían la conducta tienen que ser transferibles. Tenemos que poder realizar nuestra parte como miembros de una sociedad sin la referencia constante a una figura de autoridad. De modo que nuestras normas culturales sustituyen en muchos sentidos a las funciones sociales de la autoridad.[53]

---

muy significativo, pierde gran parte de su nitidez cuando se lo examina más de cerca. Es cierto que a la psicología individual le interesa el hombre individual y que explora las vías por las cuales éste trata de encontrar la satisfacción de sus impulsos instintivos, pero sólo muy pocas veces, y en ciertas condiciones excepcionales, la psicología individual puede desatender las relaciones de este individuo con los otros. En la vida mental del individuo está invariablemente involucrado algún otro sujeto, como modelo, como objeto, como auxiliar, como oponente, de modo que, desde el principio mismo, la psicología individual, en este sentido amplio pero totalmente justificable de la palabra, es al mismo tiempo psicología social». Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, pág. 1. Véase una introducción a la teoría de las relaciones objetuales en Melanie Klein, «Our Adult World and Its Roots in Infancy», *Human Relations*, vol. 12, 1959, págs. 291-303 reimpreso en Colman y Geller, comps., *Group Relations Reader 2*, págs. 1-19, y Otto F. Kernberg, *Object Relations Theory and Clinical Psychoanalysis* (Nueva York, Jason Aronson, 1976). Para una introducción a la psicología del yo, véase Heinz Hartmann, *Ego Psychology and the Problem of Adaptation* (Nueva York, International Universities Press, 1958); y Erik Erikson, *Childhood and Society* (Nueva York, Norton, 1950).

52. También las hormigas pueden constituir sociedades muy extensas, de hasta veinte millones de miembros. Pero, en contraste con la organización humana, la organización de las hormigas no se basa en un conjunto flexible de normas y reglas aprendidas y en proceso de evolución, sino en una constelación rígida de conductas programadas genéticamente. Véase Burt Hölldobler y Edward O. Wilson, *The Ants* (Cambridge, Belknap/Harvard University Press, 1990).

53. Robert Keohane ha aplicado al sistema internacional el concepto de normas que reemplazan a la autoridad. Este autor dice que, en ausencia de un «*hegemón*» (un poder mundial dominante), dicho concepto podría actuar como clave hegemónica que coordine las funciones un conjunto de instituciones multilaterales y regímenes internacionales. Es decir, que las instituciones y regímenes pueden reemplazar a un *hegemón* que facilite la cooperación, si son capaces de generar una sensación de certidumbre y confianza en

Pero la existencia de una cultura sólida no puede reemplazar por completo a un sistema de autoridad. El cargo con autoridad es una posición en torno a la cual se reúnen las expectativas de las personas.[54] Por cierto, para la perpetuación de la cultura se necesita una red de autoridades en quienes se pueda confiar, de modo que los niños interioricen un conjunto de normas perfectamente coherentes. En ausencia de esa red, aparecen diversas pautas de conducta, algunas de ellas disfuncionales. Por ejemplo, una sociedad puede perpetuar una subcultura de crimen, pandillas callejeras, embarazo adolescente y abuso de drogas cuando la pobreza y la hostilidad graves ponen en cuestión la autoridad local y parental, desconectándolas de la comunidad global, de su estructura de autoridad y de sus objetivos y metas. Los niños de muchas ciudades norteamericanas crecen interiorizando una profunda desconfianza en la autoridad social y en las normas que ella representa. A continuación la desconfianza refuerza la subcultura de la desconexión, nutriendo un círculo vicioso.[55]

En las sociedades con instituciones bien establecidas y coherentes, la autoridad puede desempeñar primordialmente un rol simbólico como encarnación de las normas culturales. Por cierto, durante períodos prolongados de estabilidad puede incluso parecer que el rol de la autoridad se desvanece. Pero nunca desaparece por completo.[56] Se

---

el sistema formalmente proporcionado por la autoridad hegemónica. Véase Robert Keohane, *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy* (Princeton, Publicaciones de la Universidad de Princeton, 1984); véase también la nota 90 del capítulo 7, *infra*.

54. David B.Truman, *The Governmental Process* (Nueva York, Knopf, 1951), pág. 194.

55. Puede encontrarse un examen del modo en que las redes intactas de participación cívica permiten a las sociedades encarar una corriente constante de problemas adaptativos, en Robert Putnam, *Making Democracy Work*. El estudio que realiza Putnam de la sociedad italiana explica las experiencias políticas y económicas divergentes de las regiones del norte y el sur en función de la mayor o menor vigencia de los valores cívicos: igualdad política, participación cívica, solidaridad, confianza, tolerancia, cooperación y honestidad. El norte de Italia, que tiene un grado mucho más alto de valores cívicos, también posee un sistema más efectivo y democrático de gobierno (pág. 115). Putnam explica la dinámica de autorrefuerzo de las comunidades no cívicas que prevalecen en la Italia del sur en términos de la teoría de los juegos: «La estrategia de "no cooperar nunca" es un equilibrio estable, por razones que quedan bien explicadas en el relato convencional del dilema del prisionero. Una vez atrapado en esta situación, por explotadora y retrógrada que sea, resulta irracional que un individuo busque una opción más participativa, salvo quizás en el seno de la familia cercana» (pág. 167).

56. Según Levi-Strauss, en las sociedades tradicionales parece haber siempre un sistema de caciques o jefes. Claude Levi-Strauss, «The Nambikuara of Northwestern Mato Grosso», en Ronald Cohen y John Middleton, comps., *Comparative Political Systems: Studies in the Politics of Pre-Industrial Societies* (Garden City, Nueva York, Natural History Press, 1967), pág. 25.

diría que la gente siempre necesita echar una mirada, por lo menos en ciertas ocasiones, a alguna figura central, aunque sólo se trate de un testaferro.

Por ejemplo, en la civilización !Kung del sudoeste de África, la necesidad de una autoridad fuerte parece haber sido reemplazada por constructos culturales.[57] Pero la figura de autoridad aún desempeña un rol. En cada banda, el jefe coordina el uso del agua y de los víveres recolectados. El agua y las plantas de una zona dada son «propiedad» colectiva de la banda, y el jefe, como símbolo visible de la tierra ante los ajenos, controla el consumo de sus recursos. Así, cuando los visitantes de otras bandas ingresan en la zona !Kung, le piden permiso al jefe para utilizar esos bienes.

Pero, en general, las normas establecidas de asignación de recursos reducen la necesidad de que el jefe ejerza su autoridad. Los deberes del jefe disminuyen, porque las familias del grupo resuelven los conflictos y reparten las provisiones de una manera rutinaria. Incluso se ha vuelto simple la tarea del jefe de decidir a qué parte del territorio se desplazará el grupo para recoger víveres, porque por lo general todos saben ya de antemano adónde hay que ir. Las funciones sociales de la autoridad han sido en gran medida incorporadas a un sistema estable de normas y reglas que cada familia y cada miembro lleva dentro de sí.

La caza es un claro ejemplo de esto. La práctica de la caza proporciona más o menos el veinte por ciento de los víveres del grupo, pero desde luego los animales salvajes en campo abierto no respetan los límites de ningún territorio. En consecuencia, los !Kung enfrentan a menudo conflictos potenciales por los derechos sobre un animal cazado por un grupo en el territorio de otro. Un mecanismo obvio para resolver las disputas de este tipo consistiría en establecer una autoridad superior a ambos grupos: por ejemplo, un consejo tribal que promulgue e imponga las leyes. Pero lo que hacen los !Kung es establecer una norma tribal. El animal pertenece a quien lo haya matado (la persona cuya flecha atravesó primero a la presa y sigue clavada en ella). Todas las bandas están de acuerdo en esta norma, y se producen pocas disputas. Esta práctica es reforzada por otras normas. Los víveres se comparten en-

57. Véase Lorna Marshall, «!Kung Bushman Bands», en Cohen y Middleton, comps., *Comparative Political Systems*, (Garden City, Nueva York, The Natural History Press, 1967), págs. 15-43. Los Kung son una sociedad de cazadores-recolectores, y como tal puede permitirnos comprender de qué modo hemos vivido los seres humanos durante la mayor parte de nuestra historia.

tre todos los miembros del grupo, de modo que nadie gana mucho con la presa abatida, ni tampoco nadie pierde mucho, lo cual desalienta cualquier disputa individual.

En última instancia, el jefe es el responsable del mantenimiento de estas normas, pero en condiciones estables éstas reducen considerablemente la tarea que se requiere de él.[58] La función del jefe es *simbolizar* las normas y su continuidad. Por ejemplo, cuando se les pregunta a los !Kung qué sucedería si encontraran a un extraño robando comida, ellos responden que el jefe sería el encargado de echarlo. Y si alguien intenta unirse al grupo y compartir su comida sin tener el parentesco requerido, se espera que el jefe le diga: «Tú no eres nuestro pariente. No debes venir a vivir en mi grupo». No obstante, nadie recuerda que acontecimientos de este tipo hayan sucedido alguna vez.[59]

El estrés y la autoridad carismática

Hemos visto que las relaciones de dominio cumplen funciones sociales clave en las sociedades animales, y que, en las sociedades humanas, las normas culturales ocupan en parte el lugar de las relaciones de autoridad en la coordinación de la actividad social. En general, sin embargo, hemos considerado comunidades ya establecidas, no desafiadas por algún agudo conflicto que las divida o por una presión externa extraordinaria. Por cierto, estas situaciones estables son el ámbito cotidiano de nuestras vidas. Lo corriente es que las autoridades sepan satisfacer nuestras expectativas. Y lo que no proporcionan en forma de orientación, lo obtenemos de las normas culturales dominantes. En los términos de Max Weber, tanto la forma tradicional como la burocrática de la autoridad ayudan a mantener unida la comunidad y a resolver los problemas de rutina.[60]

Pero, ¿qué sucede en el inicio de una organización cuando aún no se ha dado normas, o cuando una sociedad establecida enfrenta un desafío adaptativo y tiene que renovarse? Al principio de la vida de una organización, adquiere especial importancia la tarea de la autoridad de dirigir, proteger, orientar, resolver conflictos y establecer normas. Quizá

58. Por cierto, cuando el jefe de la banda Gura murió sin dejar ningún familiar que lo sucediera, el grupo siguió sin jefe durante por lo menos dos años (momento en el que los observadores abandonaron el lugar). Marshall, «!Kung Bushman Bands», pág. 38.

59. Ibíd., pág. 39.

60. Max Weber, *On Charisma and Institution Building*, comp. de S. N. Eisenstadt (Chicago, Publicaciones de la Universidad de Chicago, 1968), cap. 5.

parezca que esa persona es especial, porque en efecto está haciendo mucho. Como fuente de la energía de la organización, infunde significado al trabajo de la gente. Como padre fundador, es probable que quienes lo rodean lo hayan investido de carisma.[61] A muchos padres fundadores se les recuerda precisamente así. Pero con el tiempo, a medida que se elabora «un modo de trabajar», el *cargo* de la autoridad más alta asume una vida propia.[62] El carisma se traslada de la persona al cargo; el carisma es separado de la persona que ocupa el cargo, y según sean las tensiones de la época y la capacidad de ese individuo para actuar como depositario de las esperanzas de la gente, el carisma desaparece en mayor o menor medida.[63] Quien entra por primera vez en el Despacho Oval, sea cual fuere su rango, conoce este sentimiento.

¿Qué sucede después del período inicial y después de la adquisición de una rutina, cuando enfrentamos un nuevo desafío, y nuestras normas y reglas no parecen dar resultado? El cargo en sí y las rutinas que encarna ya no soportan la carga, y esperamos que el hombre que lo ocupa, como en los días del fundador, proporcione una dirección decisiva, protección, orientación, control de los conflictos y restablecimiento de las normas.[64] Esperamos que las autoridades se hagan cargo del problema. Confiamos en que ellas restablecerán el equilibrio.[65] Buscamos promesas tranquilizadoras. Por cierto, en marzo de 1933, cuando Franklin Roosevelt se convirtió en presidente, en el peor momento de la Gran Depresión y en medio de una crisis bancaria nacional, se esperaba de él que hiciera no menos que salvar al pueblo. Hubo incluso quienes lo comparaban con el Mesías. Pero, por fortuna, entre

61. Véase un análisis al mismo tiempo amplio y profundo del carisma en Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo, comps., *Charismatic Leadership: The Illusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco, Jossey-Bass, 1988).

62. Véase Harrison M. Trice y Janice M. Beyer, «Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organizations», en Barry M. Staw y L. L. Cummings, comps., *Research in Organizational Behavior*, vol. 8 (Greenwich, CN, JAI Press, 1986), págs. 113-164.

63. Weber llamaba a esto *Amtcharisma*, el carisma del cargo. Véase Weber, *On Charisma*, pág. xxi.

64. La literatura sobre el estrés y la emergencia del liderazgo demuestra que existe una fuerte correlación entre el grado de malestar experimentado por un grupo y el estilo de conducta que inviste de autoridad. En los contextos más rutinarios, la autoridad puede ser ejercida de un modo menos directo, más participativo, pero en los momentos de crisis el grupo a menudo le retira la autoridad a una persona que mantiene un estilo participativo, e inviste de autoridad a alguien directivo, que toma decisiones más rápidas y enérgicas. Véase «Stress and Leadership», en Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, cap. 29.

65. Véase Edward Shils, «Charisma, Order, and Status», *American Sociological Review*, vol. 30, abril de 1965.

ellos no se encontraba su mujer. Eleanor Roosevelt comentó que el discurso inaugural había sido «muy, muy solemne, y un poco aterrador, porque cuando Franklin llegó a la parte en que dijo que quizá sería necesario que él asumiera los poderes que por lo común sólo se le asignan al presidente en tiempo de guerra, recibió su mayor ovación».[66]

Cuando el estrés es severo, estamos especialmente dispuestos a otorgar poderes extraordinarios y ceder nuestra libertad.[67] En un estudio histórico de treinta y cinco dictaduras, se vio que todas ellas habían surgido en épocas de malestar social.[68] Con sus hábitos desquiciados, la gente busca con más intensidad figuras de autoridad que proporcionen remedios.[69] Las investimos no sólo con diversos poderes formales que les permitan satisfacer nuestras necesidades, sino también con nuestra confianza personal en que *ellas* pueden redimirnos. Corremos hacia una persona, una idea o un símbolo; reaccionando de este modo esperamos descubrir cómo hay que responder, o que se nos diga cómo hacerlo. Hitler, que ascendió al poder sólo algunas semanas antes que Roosevelt, describió el fenómeno con gran perspicacia: «Ésta es la más poderosa misión de nuestro Movimiento, a saber: darles a las masas confundidas y en búsqueda una nueva creencia firme, una meta que no les abandone en estos días de caos, por la que jurarán y aguardarán, de modo que por lo menos puedan volver a encontrar un lugar para el reposo de sus corazones».[70]

Atribuimos carisma a quienes expresan nuestros dolores y nos dan esperanzas. En nuestra desesperación, a veces lo hacemos sin reflexión crítica. Quizá como los chimpancés que necesitan un alfa activador como punto de referencia, también nosotros, en épocas de desorien-

66. Citado en Arthur M. Schlesinger Jr., *The Coming of the New Deal* (Boston, Houghton Mifflin, 1958), págs. 1-2. Para un análisis del contexto y las fuentes del carisma de Roosevelt, véase Ann Ruth Willner, *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*, (New Haven, publicaciones de la Universidad de Yale, 1984), págs. 111-117, 153-171.

67. Véanse Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, comp. de Talcott Parsons (Nueva York, Free Press, 1964), Max Weber, *On Charisma and Institution Building*, pág. 18, y Sidney Hook, *The Hero in History* (Nueva York, John Day, 1943).

68. J. O. Hertzler, «Crises and Dictatorships», *American Sociological Review*, vol. 5, 1940, págs. 157-169.

69. Véase Mauk Mulder y Ad Stemerding, «Threat, Attraction to Group and Need for Strong Leadership», *Human Relations*, vol. 16, 1963, págs. 317-334. Hay un análisis comparativo de esta dinámica en Richard H. Dekmejian y Margaret J. Wyszomirski, «Charismatic Leadership in Islam: The Mahdi of the Sudan», *Comparative Studies in Society and History*, vol. 14, 1972, págs. 195-214.

70. Adolf Hitler, «In Behalf of Christ» (Múnich, Voelkischer Beobachter, 12 de abril de 1922), citado en Gordon Prange, comp., *Hitler's Words* (Washington, DC, American Council on Public Affairs, 1944).

tación, parecemos inclinados a dotar a nuestras autoridades de cualidades idealizadas. Mientras satisfacen esta necesidad, las imaginamos excepcionales. No comprendemos que la fuente de su carisma es nuestro propio anhelo. ¿Qué habría llegado a ser Adolf Hitler de haber nacido en tiempos normales?[71]

Cuando las normas compartidas ya no proporcionan una orientación suficiente, la capacidad de las relaciones de autoridad para contener las tensiones sociales ofrece un sistema de respaldo clave.[72] Exploraremos ese recurso en nuestro examen de los *ambientes contenedores*. Pero, mal manejada, la dependencia de la autoridad desalienta el compromiso de las personas con los problemas que tienen que enfrentar. En lugar de generar creatividad y responsabilidad, la autoridad carismática puede dar origen a seguidores obtusos o caer en instituciones burocráticas basadas en la planificación y el control centralizado.[73] La creatividad se estimula en el compromiso con el propio ambiente, pero la sensibilidad a los ambientes locales se embota cuando los pueblos clavan la mirada en la figura carismática o en la cadena de mandos, en busca de dirección. Al mirar hacia arriba, las personas pierden contacto con sus comunidades, sus mercados y sus recursos personales.

71. La percepción del carisma de Churchill al principio de la guerra se modificó al terminar el conflicto; de modo análogo, Roosevelt le pareció mucho menos mágico a la nación durante su segunda presidencia que en la difícil situación nacional de la primera. Tucker, «The Theory of Charismatic Leadership», pág. 744. Desde luego, la persona que logra autoridad carismática debe tener aptitudes y capacidad personales como para recibir esas proyecciones. No cualquiera puede desempeñar ese rol. Véase Willner, *The Spellbinders*, págs. 59-171. Existen análisis de los determinantes contextuales del carisma en H. H. Gerth y C. Wright Mills, comps., *From Max Weber: Essays in Sociology* (Nueva York, publicaciones de la Universidad de Oxford, 1946), págs. 245-252; Tucker, «The Theory of Charismatic Leadership», págs. 731-756; Irvine Schiffer, *Charisma* (Toronto, publicaciones de la Universidad de Toronto, 1973); Rioch, «All We Like Sheep», en Colman y Bexton, comps., *Group Relations Reader*, págs. 159-177; Jerrold M. Post, «Narcissism and the Charismatic Leader-Follower Relationship», *Political Psychology*, vol. 7, 1986, págs. 675-688, y James G. Hunt, B. Rajaram Baliga, H. Peter Dachler y Chester A. Schriesheim, comps., *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, MA, Lexington Books, 1988), págs. 5-83. Sobre Hitler, véase Robert C. Tucker, *Politics as Leadership* (Columbia, Missouri, Publicaciones de la Universidad de Missouri, 1981), págs. 89-97.

72. En su estudio del desarrollo económico latinoamericano, Albert Hirschman dice que uno de los cambios de actitud necesarios para el desarrollo es la *percepción* de que la que está realizando el progreso es la sociedad, percepción para la cual puede ser necesario un liderazgo capacitado más bien que carismático, sobre todo si la autoridad carismática se basa en la «aptitud del líder "para acentuar la sensación de que se está en una situación desesperada"». Albert O. Hirschman, «Underdevelopment, Obstacles to the Perception of Change, and Leadership», *Daedalus*, vol. 97, verano de 1968, págs. 925-937; y Hirschman, que cita a Tucker, «The Theory of Charismatic Leadership», pág. 751.

73. Elliott Jaques, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership* (Arlington, VA, Cason Hall, 1989), pág. 122.

Las funciones sociales de atención a las necesidades públicas que atribuimos a la autoridad tienen que realizarse, pero ¿cómo deben realizarse en el contexto del trabajo adaptativo, cuando crece el malestar en la sociedad? ¿Cómo podemos forjar y utilizar las relaciones de autoridad para movilizar, en lugar de obstaculizar, los esfuerzos adaptativos de la comunidad?

Segunda parte

LIDERAR CON AUTORIDAD

Capítulo 4

MOVILIZAR EL TRABAJO ADAPTATIVO

En épocas de crisis nos volvemos hacia la autoridad. En situaciones extremas, cargamos con nuestras esperanzas y frustraciones a las personas en las que presumimos un conocimiento, una sabiduría y una habilidad que prometen satisfacer nuestros deseos. En las autoridades depositamos nuestras preocupaciones y aspiraciones; las autoridades les dan cabida, si pueden, a cambio de los poderes que nosotros les otorgamos.

En nuestras organizaciones y en nuestro sistema político, por lo general nos volvemos hacia las autoridades en busca de dirección, protección y orden. La dirección puede tomar la forma de visión, metas, estrategia y técnica, pero en algún nivel preconsciente quizá simplemente signifique «encontrar el próximo lugar con comida». La protección puede tomar la forma de la negociación de un acuerdo con un competidor, favorable y beneficioso para ambas partes, pero básicamente supone escudriñar el ambiente en busca de amenazas, y movilizar la respuesta. El orden, según empezamos a verlo en el capítulo anterior, consta de tres cosas: orientar a las personas hacia sus posiciones y roles, controlar el conflicto interno, y establecer y mantener las normas.[1]

1. Por ejemplo, véase Floyd Alwon, «Response to Agencywide Crisis: A Model for Administrative Action», *Child Welfare*, vol. 59, junio de 1980, págs. 335-346. Hay una introducción a los estudios organizacionales de las cuestiones ejecutivas en los dos volúmenes de Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA, publicaciones de la Universidad de Harvard, 1938), y *Organization and Management* (Cambridge, MA, publicaciones de la Universidad de Harvard, 1948); Philip Selznick, *Leadership in Administration* (Berkeley, publicaciones de la Universidad de California, 1984); Daniel Katz y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2.ª ed. (Nueva York, Wiley, 1978); Edwin P. Hollander, *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* (Nueva York, Free Press, 1978); Leonard Sayles, *Leadership, What Effective Managers Really Do... And How They Do It* (Nueva York, McGraw-Hill, 1979), y Thomas Gilmore, «Leadership and Boundary Management», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, 1982, págs. 343-356. Muchos estudios sobre el funcionamiento de los ejecutivos tienden a equiparar el liderazgo con el desempeño de las funciones sociales de la autoridad. Dichos estudios tienen interés en cuanto a los usos de la autoridad para lograr el cambio adaptativo, pero no se centran en este proceso *per se*.

De la reflexión sobre nuestras vidas cotidianas surge con claridad que las relaciones de autoridad son enormemente productivas. La capacidad humana para generar sistemas complejos de autoridad es un rasgo esencial de nuestra adaptabilidad y creatividad como criaturas sociales. Sin nuestra habilidad innata para organizarnos a fin de resolver problemas, gran parte de lo que llamamos civilización probablemente no existiría.[2]

Pero muchos de nosotros tenemos sentimientos confusos acerca de la autoridad. Quizá porque sabemos por experiencia que las relaciones de autoridad consisten esencialmente en dependencias, hay quienes son ambivalentes en cuanto a otorgar poder, y otros son ambivalentes en cuanto a tomarlo. Como en estas relaciones hemos sufrido decepciones o abusos, en algunos casos muy semejantes al dominio, a muchos no nos gusta ser dependientes ni que dependan de nosotros. La dependencia hace que nos sintamos vulnerables, controlados o abrumados por las expectativas de otras personas acerca de nosotros.

Pero todos los días surgen dependencias adecuadas. Siempre que desarrollamos una organización o una comunidad política establecemos un sistema de reconocimientos de autoridad en virtud del cual diversas personas o grupos coordinan sus esfuerzos y asumen roles y funciones especializados.[3] Construimos una red de dependencias adecuadas, basadas en una evaluación realista de lo que nosotros y los otros podemos proporcionar. Por ejemplo, en la división de programación de una importante empresa de ordenadores de Boston, Carol Lewis supervisa a John Edwards, que crea los programas.[4] Carol depende de John para la producción imaginativa y oportuna. A su vez, John depende de Carol, en cuanto es ella quien le aporta especificaciones claras de las operaciones que sus programas informáticos deben realizar. Carol debe proporcionarle a John un salario constante, tiempo de ordenador, espacio de trabajo y materiales, además de mantener el orden en el lugar de trabajo, orientando a John en cuanto a su rol ante

2. Las que he identificado como funciones sociales de la autoridad (dirección, protección, orientación, control del conflicto y mantenimiento de las normas) son análogas a lo que los economistas políticos denominan «reducción de los costos de transacción» (por ejemplo, el costo de controlar y dar vigencia a los acuerdos) y reducción de las incertidumbres críticas para la cooperación y la acción colectiva. Véase Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Nueva York, Publicaciones de la Universidad de Cambridge, 1990), págs. 48-51.

3. David A. Easton, *A Systems Analysis of Political Life* (Nueva York, Wiley, 1965), pág. 213.

4. Hemos cambiado los nombres de este ejemplo, para proteger el anonimato.

el resto del personal, resolviendo conflictos sobre proyectos y recursos comunes, y manteniendo en la oficina normas de calidez y buen trato.

Gerente y subordinado son mutuamente dependientes. Por una parte, si John defrauda a Carol, al no satisfacer las expectativas de ella en cuanto a calidad y oportunidad, Carol puede quitarle autoridad a John, ya sea despidiéndolo directamente, o de un modo más sutil, no pidiéndole consejo sobre nuevos proyectos. De modo análogo, si Carol defrauda a John por no satisfacer las expectativas de él en cuanto a dirección, protección y orden, John puede retirar su apoyo a la autoridad de Carol. Puede socavar la posición de ella haciéndola parecer incompetente ante los superiores, o atacando su reputación entre los compañeros y subordinados. O bien puede irse de la empresa. Por otro lado, cuando gerente y subordinado satisfacen sus expectativas recíprocas, Carol se inclina a reforzar la autoridad de John, y a la inversa. Cada uno acrecienta la reputación y la influencia del otro.

Supervisor y supervisado son a la vez dependientes y vulnerables. Su dependencia deriva de la importancia de su relación con la tarea que tienen entre manos. En la medida en que la dependencia entre Carol y John funciona de modo realista para alcanzar un conjunto de metas acordadas, la dependencia parece perfectamente adecuada. Carol y John son mutuamente dependientes, no porque ninguno de ellos sea una persona débil, sino porque, en el contexto de su organización, tienen intereses compartidos y aptitudes adecuadas para satisfacer esos intereses.

Para que más adelante podamos distinguir entre las relaciones de autoridad adaptativas e inadaptativas, primero tenemos que trazar una línea divisoria entre las dependencias adecuadas y las inadecuadas. Consideremos el caso del personal clínico de una sala de urgencias. Sin una jerarquía explícita de autoridad que permita orquestar las acciones del personal médico que tiene que proporcionar una respuesta rápida y coordinada, el resultado sería el caos. Alguien asume la responsabilidad, por lo general un médico, y todos los ojos se vuelven hacia él para recibir indicaciones e instrucciones. Todos los miembros del personal emiten información hacia ese médico: desde quien toma la tensión sanguínea hasta el que se hace cargo del electrocardiograma, pasando por la persona que aplica el suero intravenoso con medicación. El médico responsable proporciona un foco de atención que orienta a los miembros del equipo hacia sus posiciones y roles; indica la dirección, y detiene cualquier conflicto perturbador que surja en el equipo.

En teoría, sin embargo, si los miembros de este equipo han trabajado juntos durante mucho tiempo y conocen la mayoría de las situaciones que surgen en la guardia, cada uno sabe qué rol tiene que asumir, sin que sea necesario tomar decisiones centrales o de coordinación en el momento. Las funciones generalmente realizadas por la autoridad han quedado incorporadas a las normas del grupo. Disminuye la probabilidad de que haya disfunciones por falta de autoridad.[5] Pero en la mayoría de las salas de urgencias hay rotaciones y cambios de personal, por lo cual no resulta realista establecer un conjunto demasiado extenso de normas. Contar con que la persona que ocupa la posición de autoridad realice funciones críticas parece ser totalmente adecuado.

El personal de una sala de urgencias enfrenta problemas análogos a los que surgen en muchas situaciones cotidianas. Estos problemas son *técnicos*, en el sentido de que sabemos de antemano cómo responder a ellos. A menudo sólo es posible resolverlos con pericia e ingenio. No son fáciles ni carecen de importancia. Sus soluciones con frecuencia salvan vidas y requieren un gran esfuerzo organizacional. Estos problemas son técnicos porque el conocimiento que exigen ha sido previamente asimilado y puesto en la forma de un conjunto legitimado de procedimientos organizacionales conocidos que indican qué hacer, y de autorizaciones de rol que indican quién debe hacerlo.

En estas situaciones nos volvemos hacia la autoridad con expectativas razonables. En nuestros diversos sistemas sociales, las estructuras de autoridad y las normas que ellas mantienen gobiernan miles de procedimientos de resolución de problemas. Ante una multitud de problemas vitales y cotidianos, esos procedimientos son el producto de un trabajo adaptativo realizado previamente. Por cierto, a nuestras culturas les toma mucho tiempo desarrollar estos sistemas. En el curso de la historia hemos enfrentado con éxito una sucesión de desafíos adaptativos, elaborando nuevos conocimientos y organizaciones con nuevas normas. Ahora que tenemos dichos conocimientos, muchos de nuestros problemas se han convertido en rutinarios. Nuestros sistemas de autoridad ya «saben» cómo responder. Y puesto que sabemos cómo responder, el estrés generado por estos problemas es temporal. Por ejemplo, un automóvil se avería y llamamos a un mecánico, una autoridad en la reparación de coches. Una niña se fractura el brazo y recurrimos a un traumatólogo, una autoridad en fracturas, para que vuelva a colo-

5. Véase «Substitutes for Leadership», en Bernard M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3.ª ed. (Nueva York, Free Press, 1990), págs. 682-686.

car el hueso en su lugar. No llega un cheque de la seguridad social, y se le pide a un político local que «mueva a la burocracia» para su elector. El departamento de ventas de una empresa lleva retraso en la preparación de una propuesta para un cliente importante, y el vicepresidente del departamento interviene, autorizando un redespliegue del personal para llegar a tiempo.

Sin embargo, hay muchos problemas que aún no tienen una respuesta adecuada. Los ejemplos abundan: la pobreza en nuestro país y en el extranjero, la competencia industrial, las escuelas con altos índices de fracaso escolar, el abuso de drogas, la deuda nacional, el prejuicio racial, las luchas étnicas, el sida, la contaminación ambiental. No se puede poner en juego ninguna respuesta organizacional que resuelva claramente los problemas de este tipo. No existe una pericia indudable, ningún sabio con credibilidad general; no basta ningún procedimiento establecido. Surgirán tensiones y generarán una sensación de urgencia entre ciertos grupos de la sociedad, y a veces en la sociedad como un todo. En estas situaciones, nuestra propensión a volvernos hacia la autoridad puede generar dependencias inadecuadas.[6]

Éstos son los momentos del liderazgo. Los problemas que causan un malestar persistente lo hacen porque el sistema de dependencias aceptadas que se aplica a ellos no puede realizar la tarea. Nos volvemos hacia nuestras autoridades esperando respuestas que ellos no pueden darnos. ¿Qué sucede entonces? Las autoridades, presionadas a ser terminantes, a veces falsifican el remedio o toman medidas que evitan el problema dando un rodeo. Impulsamos la lucha contra la droga más allá de nuestras fronteras, en lugar de enfrentar el problema en nuestras ciudades.[7] A corto plazo, desde luego, esto puede calmar parte del malestar interno. Si la administración logra desviar la atención del público hacia un problema sustitutivo en una nación extranjera, es posible que nuestro problema interno cause menos descontento. La verdadera cuestión se oculta, aunque *parezca* que se atiende. El hecho de que la mayoría de los ciudadanos norteamericanos conozca los nombres de Pablo Escobar, Medellín y Manuel Noriega, pero no sepa nada sobre su servicio local de tratamiento de adicciones indica con qué

6. Para una concepción psicoanalítica de la dinámica de la dependencia, véase Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (Nueva York, Basic Books, 1961), y Edward R. Shapiro y A. Wesley Carr, *Lost in Familiar Places* (New Haven, Publicaciones de la Universidad de Yale, 1991), págs. 67- 69, 124, y 157-177.

7. Véase Peter R. Andreas, Eva C. Bertram, Morris J. Blachman y Kenneth E. Sharpe, «Dead-End Drug Wars», *Foreign Policy*, vol. 85, invierno de 1991, págs. 106-128.

facilidad inducimos la distracción.[8] Pero a largo plazo algunos problemas empeoran, y entonces surge la frustración, tanto respecto a la situación problemática como respecto a las personas que ocupaban posiciones de autoridad y se suponía que la resolverían. En respuesta a nuestra frustración, es probable que perpetuemos el círculo vicioso, buscando autoridad *aun con más ahínco*, pero querremos a alguien nuevo, que ofrezca más certidumbre y esperanzas. Quizá nos desembaracemos de nuestras autoridades actuales, con la idea de que «para resolver nuestros problemas bastaría con tener el líder correcto».[9]

La búsqueda habitual de soluciones recurriendo a personas con autoridad es inadaptativa. Más aún, constituye quizá la esencia de la conducta inadaptativa: el empleo de una respuesta apropiada para una situación, en otra en la que no se aplica. Las relaciones de autoridad son esenciales para hacer el trabajo en muchas situaciones rutinarias y, si se las aplica del modo apropiado, resultan insustituibles en las épocas difíciles; sin embargo, mal aplicadas sirven para evitar el trabajo. La fuga hacia la autoridad es particularmente peligrosa, al menos por dos razones: primero, porque la evitación del trabajo suele producirse en respuesta a nuestros mayores problemas y, segundo, porque inutiliza algunos de nuestros recursos personales y colectivos más importantes para el trabajo adaptativo.

8. Según una encuesta nacional de mil personas, realizada para este estudio en septiembre de 1993 por Gerry Chervinsky, consultor de *The Boston Globe*, el 86 % de los norteamericanos conocían a Manuel Noriega; el 65 % sabían que tenían un alcalde y como se llamaba; el 58 % sabían quién era Pablo Escobar; el 45 % sabía algo acerca de Medellín, y el 28 % «tenía alguna información o conocía algo» sobre su servicio local de tratamiento de las adicciones.

9. Véase un estudio del modo en que las exigencias que pesan sobre el rol de la figura de autoridad se acrecientan con el tamaño del grupo, en John K. Hemphill, «Relations between the Size of the Group and the Behavior of "Superior" Leaders», *Journal of Social Psychology*, vol. 32, 1950, págs. 11-22. Sobre el reemplazo de las figuras de autoridad o el ataque a ellas, véanse Muzafer Sherif y Carolyn Sherif, *Groups in Harmony and Tension* (Nueva York, Harper and Brothers, 1953), págs. 199-202; Robert Hamblin, «Leadership and Crises», *Sociometry*, vol. 21, diciembre de 1958, págs. 322-335 y David Korten, «Situational Determinants of Leadership Structure», en Dorwin Cartwright y Alvin Zander, comps., *Group Dynamics: Research and Theory*, 3.ª ed. (Nueva York, Harper and Row, 1968), págs. 351-361.

La distinción entre el trabajo adaptativo y el trabajo técnico

La práctica de la medicina ilustra la distinción entre problemas técnicos y problemas adaptativos, y la dinámica que estos problemas generan. Los pacientes recurren a los médicos con síntomas y signos de enfermedad. Esperan que el médico pueda «remediar» el problema, pero no saben si sus esperanzas están fundadas. A menudo el médico puede realmente curar. Si una persona tiene una infección, muchas veces el médico está en condiciones de decir: «Tengo un antibiótico que lo curará casi definitivamente sin ningún esfuerzo o ajuste vital de su parte. La medicación no tiene prácticamente efectos secundarios. Puedo recetarle una inyección, o una semana de píldoras, como usted prefiera». Para los fines de esta discusión, podemos decir que estas situaciones técnicas pertenecen al Tipo I: en ellas las expectativas del paciente son realistas, el médico tiene una solución y el problema puede definirse, tratarse y curarse, sobre la base de 1) utilizar los conocimientos del médico y 2) pasando la carga del paciente a los hombros del profesional. El paciente *depende* de los conocimientos técnicos del médico, y éste *depende* de la confianza, la satisfacción y la disposición del paciente a pagar la consulta.

Estas situaciones de Tipo I son un tanto mecánicas. Existe la posibilidad real de recurrir a alguien y «remediar» el problema. Muchos problemas médicos y quirúrgicos son de esta clase, y muchas de sus soluciones realmente salvan la vida. Estas situaciones procuran al médico momentos gratificantes, porque puede decir: «¡Por fin alguien me trae un problema que sé resolver!». Aunque la cooperación del paciente es esencial, el peso de la definición y la resolución del problema cae sobre los hombros del profesional. El paciente espera que se le prescriba algo que a la vez signifique dirección (tome esta medicina), protección (la medicación suprimirá la infección), y orden (usted podrá volver a su actividad normal dentro de un tiempo determinado).

Desde luego, muchas situaciones que llevan a la gente al consultorio no son tan técnicas. Podemos separar estas situaciones adaptativas en los Tipos II y III. En las situaciones de Tipo II el problema es definible pero no se cuenta con ninguna solución inequívoca. El médico sabe qué se puede hacer, pero no puede instrumentarlo por sí solo. Y una solución que no puede instrumentarse no es en realidad una solución; es sólo una idea, una propuesta. En las situaciones de Tipo II es el paciente quien tiene que crear la solución, aunque el médico desempeñe un rol central. Las enfermedades cardíacas suelen presentar un problema de Tipo II. Es posible restituirle al paciente una

capacidad funcional más o menos completa, pero sólo si él asume la responsabilidad por su salud, realizando los ajustes vitales adecuados. En particular, tendrá que considerar las prescripciones en cuanto a medicación prolongada, ejercicios, dieta y reducción del estrés. Tendrá que escoger entre ellas. Sólo en parte el médico puede manejar mecánicamente las situaciones de Tipo II. Diagnostica y prescribe, pero sus recomendaciones tendrán efectos colaterales que exigen la evaluación del intercambio por parte del paciente. ¿Qué nuevo equilibrio debe alcanzar éste entre la reducción de la intensidad de su trabajo, hacer ejercicio físico o alimentarse mejor? El paciente tiene que reconocer lo suficiente su propio problema como para generar un cambio adaptativo. La responsabilidad es compartida.

En estas situaciones, la habilidad técnica del médico le permite definir el problema y proponer soluciones que pueden dar resultado. Pero la respuesta técnica, por sí sola, no ayuda al paciente. Para que el médico sea eficaz, la prescripción tiene que comprometer activamente al paciente. El paciente tiene que enfrentar las opciones y cambios que se le plantean. Las respuestas técnicas del médico no significan nada si el paciente no las instrumenta. Sólo el paciente puede reformular las prioridades de su vida. Tiene que adquirir nuevas costumbres. Y el médico debe manejar el proceso de aprendizaje para ayudar al paciente a ayudarse a sí mismo. La dependencia de la autoridad, adecuada en las situaciones técnicas, se vuelve inadecuada en las adaptativas. La autoridad del médico sigue siendo un recurso para ayudar a que el paciente responda, pero más allá de su conocimiento concreto, el médico necesita una habilidad distinta: la aptitud para ayudar al paciente a hacer el trabajo que sólo él puede hacer.

Las situaciones de Tipo III son incluso más difíciles. La definición del problema es vaga, y no se dispone de remedios técnicos. Se necesita un liderazgo que induzca al aprendizaje, cuando ni siquiera el médico tiene una solución en mente. Se necesita aprendizaje tanto para definir los problemas como para instrumentar las soluciones. La enfermedad crónica y la muerte inminente por cualquier causa a menudo caen en esta categoría. En tales situaciones, el médico puede continuar actuando de un modo mecánico, y diagnosticar y prescribir remedios (por lo general se encuentra un «remedio» de algún tipo). Pero con esto se elude el trabajo de definición y resolución del problema, por parte del propio médico y del paciente.

En las situaciones de Tipo II y III, decir que *se trata la enfermedad* es un modo demasiado pobre de definir la tarea del paciente y del médico, aplicando una formulación técnica a un problema no téc-

nico. Cuando los aspectos esenciales de la situación son probablemente inmodificables, el problema consiste en algo más que el estado clínico. Por ejemplo, si el diagnóstico es un cáncer avanzado en el cual la probabilidad de curación es remota, quizá sea inútil (es decir, una negación de la realidad) definir como problema principal el cáncer. En este caso el cáncer es una *condición*. En la limitada medida en que es posible tratarlo, representa sólo una parte del problema. Definir el cáncer como el problema primordial lleva a todos los involucrados a concentrarse en la búsqueda de soluciones para la enfermedad, lo cual distrae la atención de la verdadera tarea que se tiene entre manos. La tarea real del paciente consiste en enfrentar la dura realidad y realizar los ajustes necesarios para ir más allá de su estado de salud, entre los cuales se cuentan varios problemas posibles: aprovechar al máximo su vida, considerar lo que quizá necesiten sus hijos cuando él no esté, preparar a su mujer, sus padres, sus seres queridos y amigos, y completar las tareas profesionales más importantes.

La Tabla 1 resume las características de los tres tipos de situaciones.

Tabla 1. Tipos de situación

Situación	Definición del problema	Solución e instrumentación	Sede primaria de la responsabilidad por el trabajo	Tipo de trabajo
Tipo I	Clara	Claras	Médico	Técnico
Tipo II	Clara	Requiere aprendizaje	Médico y paciente	Técnico y adaptativo
Tipo III	Requiere aprendizaje	Requiere aprendizaje	Paciente > médico	Adaptativo

Lamentablemente, ni los médicos ni los pacientes son proclives a diferenciar el trabajo técnico del trabajo adaptativo. Cuanto más dura es la realidad, con más empeño buscamos en la autoridad un remedio que nos salve del ajuste. En general queremos respuestas, no preguntas. Incluso los individuos más fuertes tienden a evitar las realidades que exigen un trabajo adaptativo, y en lugar de ello buscan una autoridad, un médico, que les dé la salida. Y los médicos, que desean profundamente satisfacer el anhelo de remedio, demasiado a menudo responden de buena gana a las presiones a las que los sometemos para que se concentren estrechamente en las cuestiones técnicas.

El médico del ejemplo siguiente enfrentó precisamente esas presiones.

La enfermedad de Buchanan

Steve Buchanan tenía cuarenta y dos años cuando advirtió ese dolor en la espalda, debajo de las costillas del lado derecho.[10] Era el otoño de 1985, y a Steve, un carpintero de temperamento muy resuelto, le había ido muy bien en el floreciente mercado de la construcción del Boston de esos días. Él y su mujer, Connie, eran jóvenes cuando se casaron, y sus tres hijos todavía eran adolescentes. Connie, hasta ese momento ama de casa, había empezado a pensar en lo que podría hacer cuando los chicos, que ya eran mayorcitos, dejaran la casa familiar.

Steve llamó a una doctora que conocía desde diez años antes, cuando él había padecido y superado un cálculo en el riñón. A la doctora Barbara Parsons le pareció que se trataba de una repetición del mismo problema, sólo que menos grave. Pero un examen de rutina sugirió alguna otra cosa, tal vez incluso un cáncer de estómago. Sin otros análisis (una tomografía computada, endoscopia) y quizá cirugía, no podía estar segura.

Hasta ese momento, Steve Buchanan y su familia no tenían ningún motivo de alarma. Suponían que el dolor no se debía a nada serio. Pero la indicación de una tomografía podría indicar algo diferente. Sin embargo, cuando la doctora Parsons y Steve hablaron sobre el análisis, ella suavizó la situación, diciendo que no había ningún motivo para alarmarse, que sólo estaban asegurándose y apostando sobre seguro. Parsons no veía ninguna necesidad de provocar angustia antes de conocer todos los hechos. La respuesta de Steve fue informativa: estaba de acuerdo en hacerse el análisis, y dijo: «Ningún problema, doctora, estoy seguro de que todo estará bien».

Pero la doctora Parsons tuvo malas noticias. De hecho, el análisis indicaba un cáncer de estómago. Se necesitaría cirugía para extraer el estómago, y además ver en qué medida el cáncer se había extendido. Éste era el aspecto técnico. Pero, ¿qué iba a decir la doctora Parsons, en particular después de la sutil «instrucción» de Steve en el sentido de que tuviera buenas noticias?

La situación no era nueva para la doctora. En sus treinta años de experiencia, sólo unos pocos pacientes le habían planteado: «Doctora, espero que no sea nada malo, pero dígame lo que tengo». La mayoría de las personas necesitaba tiempo para absorber una información que exigía una importante reorientación de sus vidas. Y la tarea de Parsons, tal como ella la veía, consistía en ayudar a gente como Steve a

10. Este caso ha sido ligeramente modificado para proteger el anonimato.

reorientarse de esa manera, pero a un ritmo adecuado para ella. De modo que le comunicó a este paciente las malas noticias suavizándolas una vez más.

Lo hizo de dos maneras. En primer lugar, retuvo información sobre el tipo de cáncer, las dificultades de curarlo, y la probabilidad de que se hubiera extendido. En lugar de ello, le dijo a Steve que tenía «una forma de cáncer de estómago que ella esperaba que estuviera localizado en el estómago», y que se necesitaría cirugía para extirparlo. Steve no pidió detalles sobre la enfermedad.

La segunda forma de suavizar la noticia fue más sutil: puso énfasis en las *acciones* que el equipo médico emprendería, y transmitió un tono de energía y decisión que alivió a Steve de la necesidad de hacer algo más que estar de acuerdo. La doctora le dijo: «A veces encontramos células cancerígenas en los nódulos linfáticos, y en tal caso probablemente tengamos que aplicar quimioterapia después de la cirugía».

La acción comunicaba más que las palabras; transmitía un conocimiento técnico autorizado en el que se podía confiar.

La operación de Steve reveló lo que había anticipado la tomografía. El cáncer se había extendido más allá del estómago, y era imposible extirparlo totalmente. Comparando estadísticamente este estado con el desenlace de la misma forma y difusión del cáncer en otras personas, la doctora Parsons estimó que Steve tenía un 30 % de probabilidades de vivir más de un año, y un 5 % de probabilidades de vivir cinco años.

Después de la cirugía, Parsons entró en la habitación de Steve buscando indicios de la preparación del paciente para escuchar. Allí estaba también Connie. La doctora Parsons parecía seria, pero no sombría. Empezó con una pregunta: «Hola, Connie; hola, Steve. ¿Cómo te sientes después de la operación?». Steve respondió: «Esto no puede ser real. No estoy preparado para esto». Entonces intervino Connie: «Dénos la buena noticia, doctora Parsons. Steve va a ponerse bien, ¿no es cierto?».

Retrocedamos para considerar lo que debía hacer la doctora Parsons. Su deseo era llorar amargamente y exclamar: «Estoy abrumada de dolor; la noticia es mala, muy mala». Pero en general no se espera que las personas que ocupan posiciones de autoridad se permitan efusiones emocionales, y tampoco era esto lo que parecía que los Buchanan estaban pidiendo. Si Parsons hubiera hecho lo que tenía ganas de hacer, Steve y Connie podrían haber quedado tan perturbados por ese súbito estallido y el desvalimiento implícito en sus palabras que quizá la hubieran despedido y buscado otro médico, alguien que se adecuara a sus expectativas y *contuviera su angustia*, prometiendo un retor-

no a la normalidad. Por cierto, Parsons había conocido a pacientes que pasaron sus últimos meses de vida y gastaron sus últimos ahorros buscando en todo el país y el extranjero a un médico que les prometiera la curación. También había conocido a pacientes que cayeron en una profunda depresión inmovilizadora, y gente que se había suicidado después de conocer el diagnóstico, aunque podían haber vivido muchos meses más sin las molestias de la enfermedad.

Parsons sintió que tenía que contener la angustia de los Buchanan en la medida en que ellos indicaban que lo necesitaban. En términos operativos, contener su angustia significaba suavizar la información y satisfacer sus expectativas respecto de la autoridad: esperaban dirección, protección y restauración del orden. Eran aplicables las mismas dos técnicas anteriores: decir sólo parte de la verdad con las palabras, y transmitir con firmeza médica una actitud resuelta, conocimientos técnicos y esperanza, en el tono de las acciones.

Algunas personas considerarían que este enfoque estratégico de la atención médica es una impostura paternalista. Parsons no pensaba esto. No veía ninguna ventaja en abrumar a las personas y sus familias demoliendo los cimientos de sus sueños y planes en nombre de «la verdad». Consideraba que las defensas de la gente merecen respeto, y cuando enfrentan desafíos adaptativos, a menudo las personas necesitan tiempo. Necesitan tiempo para ver sus vidas bajo una luz diferente y cambiar sus imágenes del futuro y los planes cultivados durante toda una vida. Necesitan tiempo para sondear sus propias fuerzas, para oponerse a su inclinación natural a depender inadecuadamente de la autoridad en los momentos de angustia. Necesitan tiempo para desarrollar su propia capacidad de respuesta. A juicio de Parsons, era cruel no cumplir con el deber de guiar a la gente a través de este proceso.

Pero también parecía cruel suavizar la verdad con tanta persistencia que los pacientes vivieran en un falso estado de seguridad hasta las últimas semanas de vida; aunque no era infrecuente que los colegas de la doctora Parsons lo hicieran. La estrategia de la negación es popular porque les ahorra a los pacientes y sus familias el trabajo de adaptar sus vidas a las condiciones que enfrentan. Al sentirse aliviados de ese trabajo, a menudo les encanta el médico que siempre parece tener una palabra esperanzada e ir a dar un paso siguiente decisivo. El médico, por su parte, obtiene su gratificación emocional al desempeñar ese rol. Satisface la propia aspiración de hacer que esperen contra toda esperanza, «matar al dragón» y curar al enfermo. El daño es sutil, pero muy real. Al dejar sin enfrentar las principales tareas, en los supervivientes quedarán las mayores cicatrices. Los conflictos no resuel-

tos entre padres e hijos, entre esposo y esposa, y con amigos y colegas, subsistirán como pústulas. De este modo se malgasta la oportunidad de curación. Se desatienden cuestiones económicas y prioridades profesionales clave. Las despedidas, si acaso existen, son torpes. Aunque el médico quizá nunca se entere, los seres queridos supervivientes sufrirán las consecuencias.

A la luz de la cirugía, la doctora Parsons cambió de funcionamiento mental. La situación era claramente de Tipo III, y no un problema de Tipo I. Los Buchanan enfrentaban un desafío adaptativo al que no se podía responder solamente con la pericia técnica del médico. Más allá de su conocimiento técnico, la situación exigía liderazgo. Como persona religiosa, la doctora pensó en las Escrituras: conducir a las personas a través del «valle de las sombras de los muertos». También conocía la trampa de compararse con Dios; no fantaseaba con su capacidad de ver el futuro: todo lo que *ella* tenía eran estadísticas, y las estadísticas sólo nos dan los promedios de grandes grupos de personas. La incertidumbre de Parsons le hacía más fácil transmitir esperanza, porque las estadísticas por lo general demuestran que unos pocos tienen éxito contra la adversidad. En cualquier caso individual, siempre hay razones para la esperanza. Nadie puede prever con certidumbre el futuro de un paciente en particular. Desde luego, Parsons también ofrecería todas las técnicas médicas que podían procurarle las mejores oportunidades a Steve. Ésa era la parte simple.

Más complejo resultaba el proceso de hacer que Steve y su familia se adaptaran a la posibilidad, no inequívoca pero significativa, de que la vida de él terminara al cabo de unos pocos años. Parsons tenía que *graduar* este proceso en función del ritmo con que los Buchanan estaban en condiciones de realizar este tipo de trabajo. Para ello serían de gran ayuda sus diez años de experiencia con la familia, pero esto no bastaba. La doctora sabía que tendría que improvisar, avanzar con pies de plomo. Ya no tenía que diagnosticar un estado clínico, sino la capacidad adaptativa del paciente, de su familia y de su red social.

La guiarían preguntas como las siguientes: «¿Cómo maneja el estrés esta familia? ¿Refuerzan recíprocamente sus recursos, o descargan sus tensiones sobre los otros? ¿Qué miembro de la familia parece flexible y capaz de actuar como bastión en este proceso? En vista de lo que sé acerca de esta familia, ¿cuáles son algunos de los problemas definibles que es probable que enfrenten, en lo que respecta a los niños, el trabajo y el dinero?».

El proceso no sería tan delicado como para que Parsons tuviera que preocuparse por todos y cada uno de los errores. Tentar el camino sig-

nificaba que tenía que asumir algunos riesgos al hacer preguntas. Algunas de esas preguntas podrían resultar tiros por la culata, pero la doctora tenía algún margen de acción. Sabía por su experiencia profesional que le sería posible retroceder si hubiera ido demasiado lejos, antes de destruir su relación con la familia.

En su primera entrevista después de la intervención quirúrgica, las observaciones de Steve y Connie le indicaron a la doctora Parsons que no tenía que apresurarse. «No estoy preparado para esto.» «Dénos la buena noticia, doctora Parsons». La doctora pensó que necesitaba algunas sesiones antes de sugerir que empezaran a pensar en un plan contingente que tuviera en cuenta la posibilidad de la muerte. De modo que respondió de una manera esperanzada, reteniendo información sin mentir abiertamente. «La intervención salió bien. Nos parece que lo sacamos todo. Pero encontramos algunas células cancerígenas en algunos nódulos linfáticos. Pueden ser un problema, de modo que tenemos que administrarte cierta medicación para tratar de controlar lo poco que ha quedado y, con suerte, impedir la metástasis.» Steve no presionó a la doctora Parsons para que diera detalles, sino que dijo: «Bien, eso es más o menos lo que yo esperaba. ¿Cuándo podré salir del hospital e ir a casa?». Connie sonrió y permaneció en silencio; la conversación se centró en la convalecencia de Steve. Antes de abandonar la habitación, la doctora Parsons les preguntó si querían saber algo más, y ellos dijeron que no.

El resto de la semana en el hospital fue útil para la doctora, pues se familiarizó más plenamente con el mundo de Steve y Connie: con sus hijos, sus parientes, sus amigos y sus compañeros de trabajo. Éstas eran las personas que desempeñarían roles cruciales en el proceso adaptativo. La doctora no tenía mucho tiempo, pero con cada visita diaria a la habitación del hospital ampliaba su visión del mundo que ella desafiaría con las preguntas que finalmente iba a hacer.

Un mes más tarde, en el consultorio, después de que el oncólogo le hubiera realizado a Steve su primera aplicación de quimioterapia, Parsons hizo la primera pregunta difícil: «Ustedes saben que siempre existe una posibilidad de que el cáncer empeore a pesar del tratamiento. Si esto sucede, a menudo el paciente no sobrevive. ¿Han hablado los dos acerca de esto?». La respuesta fue un pesado silencio, durante el cual la doctora se mantuvo impasible, sin el menor gesto de aliento o desaliento. Después de más o menos un minuto, Connie habló angustiada: «He tratado de no pensar nunca en lo peor, pero no me resultó posible hacerlo del todo». En sus palabras se percibía la tensión a que estaba sometida. «La otra noche tuve un sueño en el que estaba

sola con nuestros chicos en una ciudad extraña; tenía miedo. No he querido pensar en ello.» La doctora Parsons miró entonces a Steve. «¿Y qué dices tú?». Steve respondió rápidamente: «Sí, me he sentido distinto cuando volví al trabajo esta semana. No puedo explicarlo».

Parsons pensó que ellos habían dado su primer paso. El tema podía discutirse; los Buchanan habían empezado a enfrentarlo por sí mismos, al menos inconscientemente. Además, por sus respuestas parecían confiar en la doctora Parsons. No cambiaron de tema ni se enojaron con ella por mostrarse pesimista, lo cual hubiera indicado que aún no estaban preparados. La relación con la doctora seguía evidentemente intacta y era lo suficientemente flexible como para absorber por lo menos ese desafío inicial. Ella pensó que el paso siguiente tenía que estructurar y regular el ritmo de la discusión. Si la dejaba abierta, Steve y Connie podrían cancelarla, por no saber cómo continuar, o dar vía libre a la expresión de sus sentimientos y miedos. Lo primero sería un retroceso, y lo segundo los dejaría abrumados por sus emociones, y en consecuencia *menos* fuertes y con *menos* recursos —pero para seguir pensando en los ajustes que les aguardaban necesitaban recursos y fuerzas.

La doctora Parsons dio lo que le parecía el siguiente paso soportable. Quiso que Steve supiera que tenía una nueva tarea. Al mismo tiempo, ella misma quería recibir parte de la carga sobre sus propios hombros. «Steve, realmente quiero que quedes cubierto en el trabajo. No deseo programar tratamientos y tener que preocuparme por tu trabajo. Para mí sería mucho mejor que le pasaras tus principales responsabilidades a alguno de tus asociados, para que nosotros podamos librar esta batalla.»

Steve apretó fuerte la mano de Connie y esbozó una sonrisa; a la doctora le pareció que habían logrado un buen comienzo. Lo último que deseaba era destruir las esperanzas de la pareja. Al dar esperanza no mentía. Además la esperanza misma servía como un poderoso acicate de los esfuerzos defensivos del cuerpo. La doctora pensó que había preservado la esperanza, y al mismo tiempo ayudado a los Buchanan a empezar a generar planes de contingencia para el caso de que sucediera lo peor. Con esos planes en la mano, lo peor nunca sería tan malo como las situaciones que ella había visto antes, en las que tanto el paciente como el médico se unían en una negación persistente. Los pasos siguientes eran difíciles. Se necesitaba que la doctora continuara utilizando su autoridad, no para dar respuestas sino para respaldar a los Buchanan en el proceso de ajuste y aprendizaje. Por medio de su relación de autoridad, ella podía contener las tensiones que se genera-

rían en la familia ante este crítico desafío adaptativo. Mientras los Buchanan le confiaran a ella su cuidado, la doctora podía tomar sobre sí sus sufrimientos. Al servir como receptáculo de sus sufrimientos, ella podía ir restituyéndoselos a un ritmo controlado: no tan rápido como para que la familia quedara abrumada, ni tampoco tan lentamente como para que no estuvieran preparados para encarar la muerte, si se producía. Puesto que los miembros de la familia le permitían que contuviera su angustia, la doctora tenía el poder de manejar el eventual despliegue de los problemas. Su capacidad para dar apoyo era producto de su autoridad. Pero su autoridad no provenía simplemente de la comunidad médica y de la junta estatal de habilitación de profesionales. Toda esa autoridad *formal* era el trasfondo de la autoridad *informal* que los Buchanan le otorgaban. Si la familia perdía la fe en los esfuerzos de la doctora, tendrían que encontrar a algún otro. La autoridad formal de ella no significaba nada en el otorgamiento informal de autoridad que acompañaba a la confianza de la familia. Y el mantenimiento de esa autoridad, de esa confianza, dependía de que se cubrieran las expectativas del grupo familiar.

¿Qué esperaban ellos? Al principio, Steve y Connie esperaban que Parsons realizara una cura, que cargara con el problema y lo resolviera. Cuando la doctora descubrió que probablemente no podría hacerlo, cambió su actitud mental, dejando de esgrimir su pericia técnica, para ejercer el liderazgo. Pero este cambio de actitud no bastaba. También tenía que cambiar las expectativas del paciente y su familia. De otro modo, la doctora se vería obligada a adoptar un proceder técnico, que era lo que ellos esperaban al principio (que extirpase el cálculo de los riñones). Pero decir que tenía que cambiar las expectativas de la familia es un modo diplomático de decir que *tenía que frustrar sus expectativas a un ritmo que ellos pudieran soportar.* Fundamentalmente, tenía que frustrar la expectativa de que podía lograr una cura. Más tarde, también frustraría sus deseos de que, por ejemplo, ella supiera exactamente «qué tenían que decirles a los chicos».

Para frustrar las expectativas, como hemos visto, Parsons se tomó su tiempo y actuó con cautela. Al mantener su autoridad, modificó expectativas, frustrando algunas y satisfaciendo otras. Satisfizo la expectativa de decisión, acción y esperanza. Transmitió también un sentido de orden. Estructuró y graduó el proceso de ajuste, estableciendo el programa en las entrevistas; al contener sus propios sentimientos, comunicó calma y control. Por todos estos medios, mantuvo el nivel de angustia dentro de una gama tolerable.

En efecto, la dependencia cambió. La familia continuó recurriendo

a la doctora Parsons, dependiendo de ella en cuanto a los servicios que acabamos de describir. Pero esta dependencia difería de la inicial, en la que la familia se concentraba exclusivamente en obtener una cura técnica de la enfermedad. Ahora, la *incapacidad* de la doctora para realizar esa cura significaba que Steve y su familia tendrían que desarrollar *su propia capacidad* para responder al problema. Lo que la doctora no podía hacer, tendría que hacerlo el paciente, o la respuesta seguiría siendo inadecuada. De modo que, al pasar de la dependencia conveniente en las situaciones técnicas a la dependencia conveniente en las situaciones adaptativas, el paciente (el mandante que otorga autoridad) tenía que desarrollar sus propios recursos. La dependencia respecto de la doctora pasó de pedirle respuestas a pedirle ayuda en el trabajo adaptativo.

Al trabajar en una solución adaptativa, doctora y paciente fragmentaron la situación problemática en componentes definibles y más técnicos. Se identificaron las condiciones potencialmente inmodificables de la situación, de modo que ellas mismas no fueran definidas como problemas. Para esto se necesitaba habilidad técnica. El cáncer y la probabilidad de la muerte eran una *condición*. Dada esta condición, algunos de los problemas de la familia eran técnicos del Tipo I. Por ejemplo, contrataron a un contable para resolver sus problemas económicos. Ahora bien, otras partes de la situación podían definirse con claridad, pero ningún experto estaba en condiciones de solucionarlas solo; eran del Tipo II. La familia tenía que aprender. Por ejemplo, Connie Buchanan tenía que prepararse para volver a trabajar. Los expertos ayudaban, pero ella misma tenía que realizar las selecciones y los ajustes.

Catorce meses más tarde, Steve murió en su casa rodeado de su familia. Desde el punto de vista de la doctora Parsons, éste era tanto un logro como un fracaso. Ella había perdido a su paciente. Al mismo tiempo, el último año había sido significativo. Los tres hijos pasaron un tiempo precioso con el padre; tuvieron todas las oportunidades de hablar acerca de temas de todo tipo, lo cual los ayudó a seguir creciendo. Connie, que había iniciado un programa de entrenamiento profesional, se preparó gradualmente para ejercer un trabajo fuera de la casa. Y lo que quizá sea más importante, Steve y Connie discutieron muchas cuestiones íntimas que fortalecieron el coraje de la mujer y su deseo de seguir viviendo tan plenamente como pudiera.

La habilidad en el liderazgo

La historia de Steve y Connie sugiere lo que puede hacer una autoridad cuando no conoce la respuesta. En estas situaciones, la autoridad puede inducir al aprendizaje formulando preguntas y reestructurando las expectativas de la gente para desarrollar su capacidad de respuesta. En contraste, Platón, en *La República*, sostiene que el pueblo necesita un rey-filósofo que contrarreste su ignorancia. Con una analogía médica, dice que así como recurrimos a un médico para resolver un problema de salud, un cuerpo político debe recurrir a un rey-filósofo adecuadamente formado para resolver los problemas de política pública.[11]

La concepción del liderazgo que desarrollamos aquí se aparta radicalmente de la perspectiva de Platón. Según Platón, la habilidad que se le pide al liderazgo es una visión sustantiva del bien. Pero la doctora Parsons no tenía esa visión. Cuando ella pasa de operar técnicamente a operar como agente del trabajo adaptativo, no sabe qué adaptación deben realizar los Buchanan. La habilidad que deriva de su experiencia profesional le dice que se necesitan cierto tipo de importantes ajustes vitales; también la orienta en la práctica para estimular esos ajustes. Además, su habilidad técnica le da información sobre las condiciones médicas que imponen el cambio adaptativo. Pero ella no presume de saber cómo deben ser los resultados. Por cierto, necesita habilidad, tanto habilidad técnica como habilidad de liderazgo. Sus acciones no son nada si no son expertas, pero son expertas en el manejo de los procesos mediante los cuales la misma gente que tiene el problema logra la solución.

Platón no comprendió el tipo de habilidad requerida de las autoridades porque no advertía la diferencia médica entre el trabajo técnico y el trabajo adaptativo. En consecuencia, *daba por sentado* que el restablecimiento de la salud era el objetivo clave de todas las situaciones médicas, una visión del bien absoluto con la que cualquier lector podría relacionarse fácilmente. Sin duda, quizás haya utilizado esa analogía precisamente porque comunica de un modo concreto su idea del bien absoluto: el restablecimiento de la salud. ¿Quién podría objetarlo? A continuación definió lo esencial del liderazgo como la capacidad de dar respuestas: ofrecer conocimiento del bien y del modo de lograrlo.

11. Véase Platón, *La república* (*The Republic*, trad. Cornford, Oxford, publicaciones de la Universidad de Oxford, 1941), caps. 2 y 3; Renford Bambrough, «Plato's Political Analogies», en Peter Laslett, comp., *Philosophy, Politics, and Society*, 1.ª serie (Oxford, Publicaciones de la Universidad de Blackwell/Oxford, 1956), y Robert C. Tucker, *Politics as Leadership* (Columbia, Missouri, Publicaciones de la Universidad de Missouri, 1981), págs. 1-3.

No obstante, el caso de Steve Buchanan indica que a menudo recuperar la salud no es el valor orientador correcto. Centrar la estrategia en la salud de Steve, y no en el desafío adaptativo que encaraban Steve y su familia, habría sido un error. El modo de operar de la doctora Parsons *dejó de ser* el de la autoridad que da respuestas, para pasar a utilizar su autoridad en la construcción de una relación en la que pudieran plantearse y procesarse cuestiones muy penosas.

La doctora Parsons utilizó liderazgo, y no sólo habilidad técnica.[12] Usó su relación de autoridad como un receptáculo contenedor para el proceso de aprendizaje de la familia. En una olla a presión, uno eleva la temperatura pero la mantiene dentro de los límites que soporta el recipiente (con sus paredes y su válvula de seguridad); del mismo modo, la autoridad de la doctora le permitía regular los niveles de estrés en la familia para mantenerlos dentro de una gama tolerable pero productiva. Reducía la presión suavizando las noticias, concentrándose en los remedios técnicos y organizando la acción. Cuando planteaba cuestiones penosas y dejaba el trabajo adaptativo en manos de la familia, la presión subía. Al decidir hacia qué llamaba la atención, ella no sólo establecía el programa, sino que también regulaba el estrés.

La doctora Parsons ayudó a los Buchanan a asumir la responsabilidad. No los protegió contra sus problemas, ni tampoco los abandonó. Desarrollar la responsabilidad (la habilidad para responder) requiere tiempo y estrategia. Gran parte del trabajo de los Buchanan involucraba aprendizaje emocional. La familia tenía que encarar la posibilidad de una gran pérdida para pensar clara y creativamente sobre los cambios específicos que necesitaba analizar. Habría sido erróneo que la doctora diera por sentado que esta familia tenía dicha habilidad plenamente desarrollada. Ellos le dijeron con toda claridad que no estaban preparados para encarar noticias tan trágicas. De modo que la doctora partió del supuesto de que la familia tenía potencial (una capacidad básica) para asumir la responsabilidad en esa nueva situación, pero que probablemente necesitaba ayuda para emplearlo.

12. Con la expresión «habilidad técnica» me refiero en general a una habilidad sustantiva. Sin duda, la habilidad en el proceso es también técnica, en el sentido de que consiste en técnicas. De hecho, el propósito de este estudio es mejorar la habilidad técnica necesaria para liderar a la gente a lo largo de los procesos de cambio adaptativo.

IMPLICACIONES

Aunque Platón estableció el precedente, analizar el liderazgo con una metáfora médica presenta algunas dificultades. Las relaciones entre médico y paciente difieren fundamentalmente de las que vinculan a los ejecutivos, los políticos y los gerentes públicos con sus respectivos grupos. Los grandes sistemas sociales, como los de las organizaciones o los cuerpos políticos, despliegan ante el dirigente pautas sustancialmente más complejas que las de la díada médico-paciente. En el escenario médico, un problema no es claro porque el paciente no ha razonado y separado aún los componentes de Tipo I y Tipo II. En un sistema social complejo, un problema carece de claridad porque una variedad de sectores tienen opiniones divergentes acerca de la naturaleza de la dificultad y de sus soluciones posibles. El remedio de un sector es el desafío adaptativo de otro. A menudo entran en juego valores conflictivos. Además, en un gran sistema social los expertos científicos a menudo difieren incluso acerca del planteamiento inicial de un problema, sobre todo en las primeras etapas de su definición.[13] Cada facción tiene su propio experto. Por ejemplo, pensemos en el debate público sobre una cuestión tan científica como la del calentamiento del planeta. ¿Es éste un problema al que hay que prestar atención? ¿En qué científico debemos confiar?[14]

Además, en las enfermedades individuales es el paciente quien tiene el problema. Pero en la vida pública y organizacional son muchas las partes implicadas, y la responsabilidad se diluye. La pregunta estratégica y crítica es entonces: «¿de quién es el problema?». Y la respuesta no es tan obvia. Por ejemplo, ¿quién debe asumir la responsabilidad por el abuso de drogas? ¿La policía, los padres, las escuelas, el clero, los contribuyentes, el ejército, o alguna combinación de estos grupos?

No obstante, en medicina y política se encuentran dilemas análogos. Al considerar los grandes sistemas sociales, vale la pena tener en cuenta tres implicaciones generales de la historia de Buchanan. Prime-

13. Robert Tucker dice que «La validez de las definiciones de la situación puede ser una cuestión de grado. Existe una posibilidad, teórica cuando no práctica, según el caso particular, de hallar un diagnóstico más inclusivo que haga lugar a algunos o todos los objetivos y preocupaciones de ambas partes». Tucker, *Politics as Leadership*, pág. 53.

14. Véanse Thomas C. Schelling, «Climatic Change: Implications for Welfare and Policy», en el estudio de la National Academy of Sciences, *Changing Climate: Report of the Carbon Dioxide Assessment Committee* (Washington, DC, National Academy Press, 1983), págs. 449-482, y el texto más reciente de John Broome, *Counting the Cost of Global Warming* (Cambridge, England, White Horse Press, 1992), caps. 1 y 2, quien refuta a Schelling sobre la base de nuevos descubrimientos científicos.

ro, una figura de autoridad que ejerce el liderazgo tiene que establecer la diferencia entre las situaciones técnicas y las adaptativas, porque requieren respuestas distintas. Tiene que plantear el interrogante diferencial clave: *el progreso hacia la solución de este problema, ¿requiere cambios en los valores, actitudes o hábitos conductuales de la gente?* Si la gente reconoce el problema y puede repetir una solución ya bien elaborada, la figura de autoridad puede poner en marcha una respuesta autorizada con eficiencia y efecto prácticos. Cuando Steve Buchanan tuvo un cálculo en el riñón, la doctora Parsons tomó el mando y llamó al especialista adecuado para administrar la cura. Pero en las situaciones que exigen trabajo adaptativo, los sistemas sociales tienen que aprender a avanzar. Incluso cuando una autoridad tiene algunas ideas claras sobre lo que hay que hacer, la instrumentación del cambio suele requerir ajustes en la vida de la gente.

Por lo tanto, ante los problemas adaptativos la autoridad debe mirar más allá de las soluciones ya autorizadas. La acción ya autorizada debe llevar a debatir, a repensar de modo útil, y a otros procesos de aprendizaje social, pero entonces se convierte en una herramienta de la estrategia para movilizar el trabajo adaptativo *hacia* una solución, y no en un medio directo para instituirla. Cuando la doctora Parsons le dijo a Steve que delegara sus principales responsabilidades en el trabajo, actuó con autoridad para provocar la reflexión del paciente sobre cuestiones difíciles, y no para facilitar la programación de los tratamientos.

Como hemos dicho, esto requiere un cambio de mentalidad. Cuando se emplea la autoridad como provocación, como parte de una estrategia, hay que estar preparado para que surja la angustia como respuesta, y prever desde el principio cuál será el paso siguiente. No hay que alterarse, pues esto forma parte del proceso de comprometer a la gente con el problema. En cambio, la mentalidad que ve la acción y autorizada *como una solución* a un problema adaptativo, lógicamente pensará que la exasperación de la comunidad es una complicación extraña, y no una parte intrínseca del progreso. Con esta mentalidad, es probable que la figura de autoridad responda de modo defensivo e inadecuado cuando la comunidad toma represalias.

Segundo, la historia de Buchanan sugiere que la relación de autoridad con una persona es tanto un recurso como una limitación del liderazgo. La autoridad es un recurso porque puede proporcionar los instrumentos y el poder para mantener canalizado y aprovechar el proceso angustiante del trabajo adaptativo. La autoridad es una limitación porque depende de que se satisfagan las expectativas de los interesados.

Desviarse de esas expectativas es peligroso. Si la doctora Parsons no hubiera ido evaluando cuidadosamente la confianza de la familia, podría haberla perdido.

Tercero, cuando se produce el aprendizaje, las situaciones de Tipo III pueden fragmentarse, por lo menos en parte, en componentes de Tipo II y Tipo I. Esto requiere tanto cierto control sobre el proceso como habilidad técnica. Cuando una autoridad traza una distinción entre las condiciones y los problemas, puede llamar la atención de la gente sobre cuestiones abordables. Dirigiendo la atención hacia las cuestiones en lugar de dictar soluciones autorizadas, hace posible la invención. Las personas crean y disciernen por medio de definiciones alternativas de los problemas, clarifican los cambios de valores, y prueban vías de acción potenciales. La creatividad y el coraje pueden a veces transformar los desafíos adaptativos en problemas técnicos, al ampliar las capacidades técnicas de la gente.

Por ejemplo, la doctora Parsons y la familia Buchanan transformaron el problema de Tipo III de la muerte inminente en partes de Tipo II y Tipo I. Steve y Connie empezaron a ver a un consejero para que los ayudara a encontrar un modo de preparar a sus hijos. Recurrieron a un contable para que los ayudara a clarificar sus necesidades económicas. Y Connie utilizó una agencia local para buscar trabajo e iniciar su entrenamiento profesional.

El caso siguiente ilustra la aplicación de estas ideas en un sistema público extenso.

Tacoma

El 12 de julio de 1983, William Ruckelshaus, presidente de la Environmental Protection Agency (EPA: Agencia de Protección Ambiental) de Estados Unidos emprendió acciones sin precedentes en un caso relacionado con una refinería de cobre propiedad de la American Smelting and Refining Company (Asarco), cerca de Tacoma, Washington.[15] La planta de Asarco era la única del país que utilizaba mineral de cobre con un alto contenido de arsénico, y se había descubierto que el arsénico provoca cáncer. Según autorizaban las enmiendas a la *Clean Air*

15. Este ejemplo se basa sobre todo en Henry Lee y Esther Scott, «Managing Environmental Risk: The Case of Asarco» (Cambridge, John F. Kennedy School of Government Case Program, Harvard University, 1985), caso n.º C16-88-847. A menos que se indique otra cosa, las citas provienen de este estudio.

Act («Ley de Aire Puro») de 1970, se esperaba que Ruckelshaus decidiera qué había que hacer con la planta; en particular, tenía que determinar qué constituía un «amplio margen de seguridad» en su funcionamiento para proteger la salud pública.

Ésta era una cuestión difícil, al mismo tiempo técnica y política. Después de la sanción de las enmiendas a la Ley de Aire Puro, los científicos habían descubierto que muchos desechos peligrosos no tenían ningún umbral de seguridad claro. Incluso una cantidad minúscula de «sustancias químicas que no llegaban al umbral» podía producir efectos adversos. Según las propias palabras de Ruckelshaus dirigidas en junio de 1983 a la Academia Nacional de Ciencias, «Debemos suponer que ahora la vida tiene lugar en un campo minado de riesgos provenientes de centenares, quizá miles de sustancias químicas. Ya no podemos decirle al público: ustedes están perfectamente protegidos con un adecuado margen de seguridad».

Ya hacía tiempo que la planta de Asarco era considerada uno de los mayores agentes contaminadores del noroeste de Estados Unidos, pero también había proporcionado trabajo a generaciones de personas desde su inauguración en 1890. Hacia 1983, casi un siglo más tarde, la planta empleaba a unos quinientos setenta y cinco obreros en la ciudad de Ruston, y pagaba salarios por valor de veintitrés millones de dólares. Realizaba una aportación significativa a la economía local con sus compras por valor de doce millones de dólares, y proporcionaba trece millones de ingresos a empresas auxiliares, además de pagar tres millones en impuestos estatales y locales. Si Asarco cerraba la planta, el estado de Washington tendría que pagar cinco millones y medio de dólares en concepto de subsidios por desempleo. Cerrar la planta representaría un golpe devastador a una región en la que varias de las principales industrias aún no se habían recuperado de la recesión.[16]

Pero los números no traducen plenamente la importancia de Asarco para Tacoma. En torno a la planta se había generado toda una estructura social y un modo de vida. Owen Gallagher, ciudadano de setenta y tres años, ex alcalde de Ruston y empleado de Asarco durante cuarenta y tres años, habló en nombre de muchos residentes de la ciudad cuando dijo lo siguiente a los periodistas del *Chicago Tribune*: «He trabajado en la planta toda mi vida. También lo han hecho mis hermanos y mis vecinos. Nosotros no estamos enfermos. Esta ciudad se ha construido en torno a esa planta. En 1900 la gente venía aquí en busca

16. Barnett Kalikow, «Environmental Risk: Power to the People», *Technology Review*, vol. 87, octubre de 1984, pág. 57.

de fuego y humo, para encontrar trabajo. Ahora el gobierno se queja de ese mismo humo y trata de quitarnos los medios de vida de nuestros hijos».

La propia empresa Asarco tenía plena conciencia del problema de la contaminación. Bajo la presión de la autoridad regional de control de la contaminación del aire, Asarco había gastado unos cuarenta millones de dólares desde 1970 en equipos y prácticas para reducir las emisiones de partículas nocivas. A fines de 1970 había acordado que en 1984 tendría instaladas campanas convertidoras secundarias, cuyo costo era de aproximadamente cuatro millones de dólares, para reducir aún más esas emisiones. Por cierto, se consideraba que las campanas eran la mejor tecnología disponible para reducir la contaminación en una fundición como la de Asarco. Para ir más lejos había que optar por una de tres posibilidades: desarrollar una nueva tecnología para reducir las emisiones tóxicas, embarcar mineral con bajo contenido de arsénico, a un alto costo, o convertir toda la planta en un horno de fundición eléctrico, proceso éste totalmente distinto del que se estaba empleando, a un costo estimado de ciento cincuenta millones de dólares.

Según la empresa, si se la obligaba a poner en práctica cualquiera de estas tres opciones, la planta tendría que cerrar. Los precios mundiales del cobre habían caído, entre 1980 y 1982, desde 1,45 dólares por libra hasta 60 centavos de dólar por libra. En el punto de equilibrio, la planta de Asarco necesitaba recibir 82 centavos de dólar por libra, lo que significaba que, a los precios de mercado, ya estaba perdiendo dinero.

Esta batalla, lo mismo que muchas otras batallas ecologistas, enfrentaba a quienes defendían los puestos de trabajo y quienes defendían la salud. Según la EPA, instalar las campanas convertidoras tal como se había planeado podía reducir el riesgo de cáncer relacionado con el arsénico desde cuatro personas por año a una persona por año. ¿Sería esto aceptable? Para tener un «amplio margen de seguridad» que protegiera al público, ¿se necesitaba más? ¿Debían las regulaciones exigir una emisión cero? ¿O bien los medios de vida generados por la planta hacían que valiera la pena correr el riesgo de que hubiera un caso más de cáncer por año?

Complicaba estas cuestiones el hecho de que las emisiones, y por lo tanto el riesgo de cáncer, se dispersaban sobre un área de unos veinte kilómetros, alcanzando a personas distantes de la planta y sus empleos. Por ejemplo, Vashon Island está a unos tres kilómetros de la costa, pero debido a la dirección del viento se convirtió, como dijo un residente, en «el sumidero de estos contaminadores, sin ninguna ventaja,

como los empleos o los impuestos que paga Asarco». Muchos isleños se sentían atemorizados por los altos niveles de arsénico que se encontraban en los análisis de orina de sus hijos y en el suelo de sus jardines. ¿Tenían ellos que soportar los efectos de Asarco? Las personas de la ciudad de Tacoma se encontraban en la misma situación. Puesto que recibían toneladas de contaminación ambiental por año proveniente de la planta, con poca compensación impositiva, un miembro del ayuntamiento de Tacoma dijo que era como si «alguien [estuviera] al otro lado del límite de la ciudad con un [rifle] 30-0-6 disparando a Tacoma».

¿Quién debía decidir? Por costumbre y estatuto, se suponía que debían hacerlo Ruckelshaus y la EPA. La empresa y muchos de sus trabajadores recurrieron a la EPA para confirmar la aceptación de las acciones que estaban a punto de emprender al gastar cuatro millones de dólares en campanas convertidoras. Estaban usando la mejor tecnología disponible para reducir las emisiones tóxicas de la planta. Buscaron el apoyo de la EPA para que no se pretendiera imponerles medidas que empujasen a la empresa a la ruina. Pero muchos residentes de la zona, junto con los ecologistas, esperaban que la EPA proporcionara «un amplio margen de seguridad», y estaban totalmente dispuestos a llevar a la planta al borde del precipicio, si no a arrojarla a él, para reducir significativamente las emisiones.

Significativamente, el 12 de julio de 1983 Ruckelshaus se negó pública y dramáticamente a decidir por sí mismo. Yendo más allá de la audiencia pública rutinaria prescrita por los estatutos para acompañar a la acción legislativa nacional, Ruckelshaus propuso que toda la comunidad abordara este problema. Anunció la intención de la EPA de solicitar activamente las opiniones e indagar los deseos de las personas que serían las más afectadas por la decisión del organismo. «Para mí, estar sentado en Washington y decirle a la gente de Tacoma cuál es el riesgo aceptable sería, en el mejor de los casos, un acto de arrogancia, y en el peor, algo inexcusable.» Como declaró más tarde a *Los Angeles Times*: «Mi opinión es que éstas son las difíciles cuestiones de equilibrio que enfrentamos en este país al tratar de regular las sustancias peligrosas de toda clase. Tampoco a mí me gustan estas opciones, pero lo que plantea la sociedad es qué riesgos estamos dispuestos a asumir, y a cambio de qué beneficios». Ruckelshaus citó incluso a Thomas Jefferson, en respaldo de su postura sin precedentes: «Si pensamos que [el pueblo] no está lo bastante ilustrado como para ejercer su control con total discreción, el remedio no es quitarle el control, sino informar su discreción».

Ernesta Barnes, la administradora regional de la EPA en el noroeste, también hizo declaraciones a la prensa local el 12 de julio. «Pedimos la ayuda pública para considerar las muy difíciles cuestiones suscitadas por las emisiones de arsénico a la atmósfera. Juntos debemos determinar qué es un riesgo "aceptable" o "razonable" para la salud pública, como consecuencia de las emisiones de arsénico.» Barnes anunció que las audiencias públicas habituales serían precedidas por «talleres públicos y otras actividades para informarles de las muchas cuestiones técnicas involucradas».

Pocas personas reaccionaron positivamente. La prensa enmarcó el caso en términos severos: «La EPA le pregunta a Tacoma: ¿Cuánto vale una vida?» (*Los Angeles Times*), «Los trabajadores de los hornos pueden optar: conservar sus trabajos o su salud» (*Chicago Tribune*). *The New York Times* publicó una editorial que estigmatizaba al «señor Ruckelshaus como un césar... que le pide a la multitud del anfiteatro que decida con sus pulgares si un gladiador derrotado habrá de vivir o morir». Que Ruckelshaus «le imponga a la gente de Tacoma esa opción imposible es... inexcusable». El presidente de la sección local del Sierra Club dijo que «A la EPA le corresponde proteger la salud pública, y no preguntarle al público qué está dispuesto a sacrificar para no morir de cáncer». También en la opinión de la comunidad, Ruckelshaus no estaba cumpliendo con su deber. Los ciudadanos decían que se limitaba a «salir del paso». «Elegimos a personas para que nos gobiernen; no esperamos que inviertan la situación y nos pidan a nosotros que gobernemos por ellas.»

Ruckelshaus contraatacó en diversos encuentros con la prensa. En una carta a *The New York Times* escribió: «La comparación con César es muy incorrecta. Los césares romanos le pedían a la multitud que salvara o condenara al gladiador. En Tacoma, les pedimos su opinión a las mismas personas que corren el riesgo. Al propio gladiador nunca se le pedía su opinión, y ésta podría ser la principal diferencia entre Roma y la EPA».[17] «Oigan —declaró a *Los Angeles Times*—, sé que a la gente no le gusta tomar este tipo de decisiones. Bienvenido sea el mundo de la regulación. La gente ha exigido participar, y ahora que yo la hago participar me dicen: "No haga esa pregunta". ¿Cuál es la alternativa? ¿Que no participen?»

También en la EPA había una fuerte oposición a Ruckelshaus. Nunca antes el organismo había remitido un problema, poniéndolo en las manos de la propia comunidad. Como la mayoría de los funciona-

17. William Ruckelshaus, «Letter: On Tacoma's Air-How E.P.A. Faces the Arsenic Risk», *The New York Times*, 23 de julio de 1983, pág. 22.

rios del gobierno, los gerentes de la EPA se tomaban en serio su responsabilidad de resolver los problemas en beneficio del público. Por cierto, la participación del público parecía un proceso tan confuso en comparación con las decisiones racionales y expertas que incluso las audiencias públicas exigidas por la ley eran consideradas más una formalidad que había que sufrir que un componente esencial del proceso de resolución del problema. Tal como describió la situación un miembro del personal regional, «en las oficinas centrales [en Washington] pensaban que en la región éramos un montón de brutos. No podían entender por qué estábamos creando problemas y echándonos atrás para no organizar los talleres y proporcionar información fácilmente digerible por el público».

Como cabía esperar, los tres talleres públicos realizados durante el mes de agosto fueron polémicos y multitudinarios; concurrieron una gran cantidad de trabajadores de los hornos, representantes sindicales, organizaciones cívicas locales y grupos ecologistas. El primer taller se realizó en Vashon Island, y los otros dos en la propia Tacoma. En todos los casos el sistema fue el mismo, y hubo cobertura de la televisión local y nacional. Después de una presentación formal por parte del personal de la EPA, con gráficos y tablas para ilustrar los hechos técnicos acerca de la emisión y dispersión del arsénico y los riesgos de enfermedad, la audiencia se dividió en grupos más pequeños para facilitar las respuestas individuales. El personal de la EPA distribuyó varios folletos con información fáctica, ilustraciones acerca de cómo las campanas convertidoras ayudaban a controlar las emisiones, y fragmentos del discurso de Ruckelshaus ante la Academia Nacional de Ciencias, que bosquejaba su filosofía (y la de Jefferson) sobre la educación del público. Esos folletos se hicieron circular entre los grupos para responder las preguntas y registrar los comentarios de los participantes.

Muchos de estos comentarios tenían poco que ver con los hechos verificables. Designado por la EPA como observador, el decano de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Washington señaló que «la naturaleza personal de las quejas e interrogantes establecía un contrapunto sorprendente a la presentación de los modelos meteorológicos y la extrapolación de los efectos sobre la salud». La gente preguntaba si podía o no comer los vegetales de sus huertos en Vashon Island, cuánta tierra ya contaminada tenían que retirar para que aquélla volviera a ser una tierra segura, cómo se verían afectados sus animales domésticos. Una mujer preguntó: «¿Mi hijo morirá de cáncer?».

Los talleres tuvieron efectos inmediatos y efectos sutiles. El público y la EPA aprendieron de inmediato algunas lecciones. Como dijo

un analista de la EPA, «Nos... estamos educando. Los interrogantes planteados en los talleres hicieron que algunas personas volvieran a la escuela». Varios grupos de ciudadanos les pidieron a la EPA que pospusiera las audiencias formales, programadas para fines de agosto, porque necesitaban más tiempo para preparar su testimonio. Mientras tanto, el público realizó más talleres por propia iniciativa, con el auspicio de la ciudad de Tacoma y el Sindicato de Trabajadores Metalúrgicos. Se plantearon muchas más preguntas, y no sólo sobre la contaminación y la salud, sino también acerca de otras opciones, como por ejemplo la diversificación de la economía local. La EPA seguía siendo la más presionada. Algunos comentarios eran casi abiertamente hostiles: «He leído estudios que demuestran que el estrés es la principal fuente del cáncer; la EPA es nuestra principal causa de estrés».

Cuando llegaron las audiencias de noviembre, la EPA había aclarado varias cuestiones científicas planteadas por la participación del público. Significativamente, su modelo de estimación de la cantidad de arsénico emitido era erróneo. Pero el modelo corregido aún predecía el riesgo de una muerte más por cáncer al año como consecuencia del arsénico, incluso después de que se instalaran las nuevas campanas convertidoras.

Los talleres y audiencias sorprendieron al personal de la EPA. Como dijo Ruckelshaus, los ciudadanos locales demostraron que eran «capaces de comprender [el problema de los hornos] en toda su complejidad, y de abordarlo y presentarnos sugerencias sensatas». De hecho, «el público (el público no técnico, no preparado) presentó algunas sugerencias muy buenas sobre cómo podría la planta reducir las emisiones de arsénico [sin necesidad de cerrarla]».

Quizá fue más importante que la gente de la localidad empezara a ver la situación bajo una nueva luz. En lugar de considerarla sólo como un conflicto entre puestos de trabajo y salud, muchas personas comenzaron a vislumbrar una nueva posibilidad: la diversificación de la economía local. Aunque nadie sabía si la planta tendría que cerrar o no en el futuro próximo, muchos advirtieron que seguir dependiendo tanto de esa única industria no era una buena idea.

Nadie, ni siquiera Ruckelshaus, había visto la nueva posibilidad al principio.[18] La idea de la diversificación, que retrospectivamente parece obvia, no había estado en la mente de nadie. La EPA, la industria, los sindicatos, los ecologistas y los políticos locales habían estado pensando en términos más concretos de emisiones, riesgos para la salud

18. Comunicación personal de William Ruckelshaus, marzo de 1992.

y puestos de trabajo. Para que se generaran nuevas ideas fueron necesarios el proceso conflictivo y tumultuoso de los talleres públicos, los debates en la prensa y la movilización de los habitantes de la zona.

Un año más tarde, en junio de 1984, aunque Ruckelshaus no había llegado aún a una decisión, Asarco anunció que cerraría la planta de Tacoma al año siguiente. Aunque el cierre había sido precipitado principalmente por los bajos precios del cobre y la escasez de mineral, Asarco culpó a los organismos de protección del medio ambiente federales, estatales y locales, que le exigían que para ese fin de año tuviera instaladas campanas convertidoras que costaban tres millones de dólares. Además, Asarco sostuvo que la EPA exigiría muchas más inversiones en el futuro. Aunque esto no era así, puesto que Ruckelshaus no había tomado aún una decisión final, se necesitaba una toma de tierra, y la EPA era obviamente el pararrayos. Un obrero le dijo a los periodistas: «Miren, ¡la culpa es de la EPA!».

Pero la comunidad, aunque recibió la noticia con preocupación, estaba también mejor preparada que antes. Cuando se produjo el anuncio del cierre en 1984, la nueva meta ya estaba establecida: encontrar nuevos puestos de trabajo y atraer a la región industrias nuevas. La planta cerró en 1985; Tacoma y Ruston ya habían iniciado la tarea de diversificar su economía. A los primeros talleres, la gente había ido con distintivos que decían «Empleos» o «Salud». En los talleres finales, todos los distintivos decían «LAS DOS COSAS».

Retrospectivamente, casi diez años más tarde, Colin Conant, director ejecutivo del Consejo Industrial Privado de Tacoma, recordó los esfuerzos que el proyecto representaba para los trabajadores despedidos por Asarco.

> Creamos un modelo para el reciclaje de la fuerza de trabajo, y la comunidad se apuntó a él. Incluimos a muchas personas en las comisiones de asesoramiento: el sindicato, la United Way, el Consejo Industrial Privado, Asarco, la Junta de Desárrollo Económico, los empleados y el Departamento Estatal de Seguridad en el Trabajo. Ahora es posible hacerlo así, pero entonces nadie podía. El respaldo determinó una gran diferencia en la adaptación de la gente. Podía haber sido mucho más destructivo desde el punto de vista psicológico. Habrían habido muchas más víctimas si tantas personas y organizaciones no nos hubieran respaldado. Después del cierre de Asarco, en la región cerraron varias empresas más, y básicamente aplicaron el mismo modelo. Aprendimos mucho de lo que hicimos entonces.[19]

19. Comunicación personal de Colin Conant, junio de 1993.

Además de ayudar a adaptarse a los trabajadores, el esfuerzo de Asarco también sirvió como modelo en los años siguientes para resolver otras disputas ecologistas en la zona de Tacoma. Según Dough Sutherland, alcalde de Tacoma en esa época,

> Así obtuvimos una experiencia sustancial que nos ayudó en muchas otras situaciones. Por ejemplo, otra importante empresa de la zona es la Simpson Paper Mill, que tenía un problema con la contaminación del agua. Bien, modificamos el proceso de Asarco, hicimos participar a todas las personas pertinentes, y dio muy buen resultado. No hubo ningún juicio. Lo que realmente salió de esto [el esfuerzo de Asarco] fue un proceso y un grupo de personas acostumbradas a considerar juntas las cuestiones sin adoptar un enfoque de litigio.[20]

Implicaciones

Ruckelshaus reconoció que la situación de Asarco representaba más un desafío adaptativo que un problema técnico. En consecuencia, resistió a las presiones desde dentro de la EPA y del público, que pedían una solución a la autoridad. En lugar de eso, optó por comprometer a la gente para que hiciera frente al desafío. De este modo le planteó un problema inusual a la organización a la que él mismo pertenecía. La EPA no tenía ninguna experiencia real en la orquestación de la deliberación pública. Las audiencias públicas rutinarias habían sido poco más que meras formalidades, con exposiciones de argumentos técnicos por parte de los interesados. Estas audiencias tendían a centrarse en cuestiones estrechamente definidas, sin mucha creatividad en la exploración de posibilidades nuevas, como por ejemplo la diversificación de la economía local. Las partes no dialogaban; presentaban su testimonio ante un grupo de administradores y expertos de la EPA.

La EPA nunca se había visto en el papel de orquestar la reflexión pública sobre los problemas. En los talleres públicos de Tacoma rápidamente se vio desbordada por cuestiones en las que su habilidad técnica significaba poco. ¿Qué podían decir los expertos en contaminación sobre los valores relativos al empleo y la salud, o sobre los modos de encarar una vida peligrosa, o sobre las vías hacia la diversificación económica?

20. Comunicación personal de Doug Sutherland, ejecutivo del condado, condado Pierce, Washington, junio de 1993.

El peso de las tareas de informar y hacer participar al público, agotó a la oficina regional de la EPA. Durante cuatro meses, aproximadamente treinta personas se dedicaron exclusivamente a este único caso. ¿Valía la pena? Según un funcionario, todo el «proceso requirió un enorme gasto de tiempo y dinero». Finalmente, seguía siendo la EPA la que tenía que tomar la decisión.

Pero hubo por lo menos tres beneficios significativos. Primero, dentro de la EPA en sí, el personal y las oficinas centrales comenzaron a apreciar lo que significa estar en el frente de la batalla. Como el personal regional tenía contacto frecuente con los grupos de la zona, estaba más preparado para comprometerse con el público. Al llegar a Tacoma, el personal de Washington comprendió rápidamente que no apreciaba la importancia «en el mundo real», y en el nivel local, de los descubrimientos científicos. Como dijo un miembro del personal regional, «Cuando ellos llegaron a Tacoma y se encontraron cara a cara con un público bien informado y a menudo colérico, empezaron a percibir un poco mejor nuestro problema». La información pertinente para las decisiones de política pública fluirían desde la línea del frente hacia las oficinas centrales, y no a la inversa. Esto mejoró las decisiones políticas. Los procedimientos de rutina para hacer participar a la comunidad comenzaron a cambiar. En los años siguientes, la EPA comenzó a actuar como patrocinadora y foro frecuente de negociación entre las partes interesadas a fin de resolver las disputas medioambientales.[21] Además, a partir de entonces el organismo utilizó habitualmente la distinción central que Ruckelshaus había trazado en Tacoma, entre la ciencia de evaluar los riesgos y el problema de manejar las implicaciones públicas de vivir con riesgo. Centrarse en el manejo del riesgo amplió la misión de la EPA, estableciendo un contexto mayor para su orientación, que antes había sido estrechamente científica.[22]

21. Comunicación personal del profesor Lawrence Susskind, MIT, febrero de 1992.

22. Uno de los efectos de esta distinción fue que amplió el campo de la evaluación de riesgos, generando evaluaciones comparativas en comunidades y regiones de todo Estados Unidos. Comunicación personal de Clark Goulding, de la Universidad de Washington, y ex jefe de la división del programa atmosférico, región 10, EPA, junio de 1993. Véanse discusiones de este cambio en Mark K. Landy, Marc J. Roberts y Stephen R. Thomas, *The Environmental Protection Agency: Asking the Wrong Questions* (Nueva York, Publicaciones de la Universidad de Oxford, 1990), págs. 258-259, y el informe auspiciado por Lee Thomas, administrador de la EPA entre 1985 y 1989: Environmental Protection Agency, Office of Policy Planning and Evaluation, *Unfinished Business: A Comparative Assessment of Environmental Problems*, Overview Report (Washington, DC, Environmental Protection Agency, 1987). El periódico trimestral de la EPA ha proporcionado análisis periódicos de la distinción entre la evaluación de riesgos y la gestión de riesgos, en el desarrollo

Segundo, el experimento de Tacoma con la deliberación pública restauró la credibilidad de la EPA, que en 1983 acababa de emerger de dos años de paralización a causa de un escándalo público. La administración Reagan, instalada en el poder en 1981, había adoptado la posición extrema de que favorecer la industria significaba oponerse a la protección medioambiental. Anne Gorsuch Burford, la primera funcionaria designada por Reagan para encabezar la EPA, había congelado todos los programas de regulación de las empresas. Emprendió una cruzada contra los «excesos» de los ecologistas y polarizó el debate público al enmarcar rígidamente la cuestión como una alternativa entre empleos y medioambiente.[23] El resultado fue una negligencia escandalosa respecto de la obligación de la EPA de proporcionar protección ambiental. La Casa Blanca se vio obligada a replegarse, y lo hizo restituyendo en el cargo a William Ruckelshaus. Como primer administrador jefe de la EPA en 1970, él había conseguido que el organismo adquiriese credibilidad, tanto para los ecologistas como para la comunidad empresarial. Ahora estaba de vuelta, dispuesto a recuperar esa credibilidad.

Menos de cuatro meses después de haber regresado a la EPA, Ruckelshaus se dirigió a Tacoma. Como hemos visto, en lugar de recibir elogios, al principio fue duramente criticado por eludir sus responsabilidades. No obstante, con el tiempo, el esfuerzo por lograr la participación del público en Tacoma generó grandes avances en términos de credibilidad. Como dijo un miembro del Consejo Medioambiental de Washington, la cooperación y la apertura de la EPA recorrió «un largo camino hacia la recuperación de la confianza en el organismo en la región». Incluso quienes habían manifestado su escepticismo acerca de la deliberación pública, elogiaron más tarde el trabajo realizado. Ruth Weiner, del Sierra Club, que había criticado a Ruckelshaus por limitarse a «salir del paso», declaró al final de su testimonio público que la Ley de Aire Puro «requiere la participación del público». «Además —dijo—, al participar, el público comienza a apreciar la dificultad concomitante a la decisión regulatoria, la facilidad con que la EPA podía convertirse en un chivo expiatorio, por lo sencillo que resultaba magnificar sus errores, y lo inadecuado de limitarse a identificar "héroes" y "villanos" en la protección ambiental. Quizás haya sido un trabajo

---

continuado de la misión del organismo. Por ejemplo, véase «Profiles in Risk Assessment: New Science, New Contexts», *EPA Journal*, vol. 19, n.º 1, 1993.

23. Robert B. Reich, *Public Management in a Democratic Society* (Englewood-Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1990), pág. 171.

duro y un quebradero de cabeza para todos nosotros, pero la participación del público valía la pena, sin ninguna duda.»

Tercero (y esto es quizá lo más significativo) las comunidades de Tacoma y Ruston comenzaron a advertir la necesidad de adaptarse. Se estaban afrontando ciertos hechos. La utilización por parte de Asarco de una tecnología anticuada en su planta de Ruston determinaba que sólo fuera esporádicamente competitiva en el mercado mundial del cobre. Existía una precaria posición de dependencia, porque la ciudad se basaba en una sola industria. Además, algunas personas estaban sufriendo las consecuencias de la planta en términos de salud, sin la compensación de puestos de trabajo o ingresos impositivos.

Con la ventaja de ver las cosas retrospectivamente, percibimos estos beneficios de la participación del público. No obstante, cuando Ruckelshaus rompió los precedentes al comprometer al público en la solución de su problema, encontró resistencia en todos los frentes: la industria, los intereses medioambientales, los sindicatos, la prensa e incluso la propia EPA. Con problemas tan difíciles como los relacionados con el empleo, la salud y la diversificación económica, no sorprende que todos esperaran que la autoridad tomara la decisión. Ésta parece ser nuestra inclinación: recurrir a alguien o a algún organismo para que asuma el desafío de decidir qué hacer. Por lo común, estas expectativas actúan como restricciones sobre las personas que ocupan posiciones de autoridad, impidiéndoles ejercer el liderazgo. Pero Ruckelshaus actuó contracorriente, insistiendo en que el público comprendiera que la tarea de regular la emisión de sustancias contaminantes no era una cuestión simplemente técnica que quedaría resuelta estableciendo umbrales seguros de emisión. Había que realizar intercambios que involucraban conflictos de valores, no susceptibles de análisis científico. Y si se encaraban esos intercambios entre puestos de trabajo y salud, quizá se lograran nuevas adaptaciones frente a la pérdida.[24]

24. Desde luego, hay una extensa literatura sobre la dinámica del cierre de plantas fabriles en Estados Unidos, aunque considerablemente sesgada hacia los estudios sobre las consecuencias para los trabajadores, más que para la comunidad como un todo. Véase una introducción a esta literatura en Jeanne P. Gordus, Paul Jarley y Louis A. Ferman, *Plant Closings and Economic Dislocation* (Kalamazoo, MI, W. E. Upjohn Institute for Employment Research, 1981). Para estudios que incluyan la consideración de los efectos sobre la comunidad, véanse Robert L. Aronson y Robert B. McKersie, *Economic Consequences of Plant Shutdowns: Final Report* (Ithaca, Nueva York, Nueva York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1980); David Bensman y Roberta Lynch, *Rusted Dreams: Hard Times in a Steel Community* (Nueva York, McGraw-Hill, 1987); Gregory Pappas, *The Magic City: Unemployment in a Working Class Community* (Ithaca, Nueva York, Cornell University Press, 1989); Lloyd Rodwin y Hidehiko Sazanami, comps., *Dein-*

Ruckelshaus insistió en que esos problemas respresentaban un desafío a la manera usual de hacer negocios. En última instancia, las actitudes públicas respecto de la vida con riesgo tenían que cambiar. De otro modo, a los organismos como la EPA se les seguiría pidiendo que hicieran lo imposible, que remediaran lo que no puede remediarse con una orden dictada desde arriba. Había que encarar decisiones difíciles, que obligaban a la gente a clarificar y cambiar sus valores. La EPA podía estimular esos cambios, pero no podía realizarlos.

Los expertos técnicos de la EPA desempeñaban un papel central. Ellos proporcionaban información acerca de las condiciones que exigían una respuesta adaptativa. Su habilidad era crucial para distinguir las facetas técnicas de las facetas adaptativas del problema, y para clarificar las decisiones. ¿Cuánto arsénico podría contener un dispositivo secundario de campana, y hasta qué punto se reduciría de ese modo el riesgo de cáncer? ¿Cuál era el valor de esas estimaciones en comparación con otras modificaciones de la planta? ¿Cuántos ingresos perdería la comunidad si cerraba la planta? Para enmarcar y responder a éstos y muchos otros interrogantes se necesitaban conocimientos técnicos, los cuales eran, en consecuencia, esenciales para el proceso de resolución del problema por parte de la comunidad. Seguramente, en la mayoría de las situaciones, como en ésta, los expertos son necesarios para el análisis detallado de las relaciones complejas que existen entre un problema adaptativo y sus componentes técnicos, pero sólo pueden ser útiles si aquéllos perciben la diferencia.

Ruckelshaus veía la diferencia. Provocó una respuesta adaptativa, no sólo en Tacoma, y no sólo dentro de la EPA, sino en todo el país. Los acontecimientos de Tacoma estimularon un debate nacional sobre cómo manejar el riesgo medioambiental, y en ese debate la gente empezó a enterarse de los enormes costos de la «purificación» del ambiente. Todos se vieron motivados a enfrentar realidades que exigirían invenciones y ajustes de toda clase. Pero la tarea de movilizar una respuesta adaptativa no era fácil. Casi todos se resistieron. Después de dejar la EPA, Ruckelshaus recordaba su experimento:

> Quizá subestimé lo difícil que sería lograr que la gente asumiera la responsabilidad, que se educara y educara a otros sobre una cuestión tan difícil. Es probable que sólo relativamente pocos ciudadanos de Tacoma

---

dustrialization and Regional Economic Transformation: The Experience of the United States (Boston, Unwin Hyman, 1989), y Peter B. Doeringe y otros, *Turbulence in the American Workplace* (Nueva York, Publicaciones de la Universidad de Oxford, 1991).

hayan aprendido que para cuestiones como ésta no existe ninguna respuesta «correcta»... Ellos mismos tenían que decidir lo que querían para su comodidad. Ellos tenían que determinar su propio futuro. Pero aunque sólo un puñado de personas haya aprendido esta lección, tenemos la base para que también otros la aprendan. Se ha iniciado una tradición de deliberación pública sobre cuestiones difíciles. Y tenemos también a todas las demás personas del país que observaron lo que sucedía en Tacoma, y aprendieron la misma lección de modo indirecto.[25]

Las historias de Barbara Parsons y William Ruckelshaus sugieren una estrategia de liderazgo que consta de varios principios. Los presento aquí y volveré a ellos un poco más adelante. Primero, estos líderes identificaron el desafío adaptativo (la brecha entre las aspiraciones y la realidad) y concentraron la atención en las cuestiones específicas creadas por esa brecha. Reconociendo que estaban trabajando con un problema que la habilidad técnica existente no podía resolver de modo satisfactorio, abandonaron el camino de las soluciones de la autoridad y optaron por que la gente gestionara la resolución adaptativa del problema.

Segundo, regularon el grado de angustia provocado por el hecho de encarar frontalmente las cuestiones difíciles. Regularon el ritmo del desafío y estructuraron el proceso. No se trataba sólo de planificar y después instrumentar el plan con la fuerza de su autoridad. Ruckelshaus y Parsons tenían que improvisar a medida que cada una de sus acciones generaba información sobre la capacidad de las personas para encarar las cuestiones y aprender.

Tercero, ambos mantuvieron la atención enfocada en las cuestiones pertinentes. En el caso de Parsons, esto significó establecer una secuencia. Ruckelshaus, por su parte, tuvo que concentrar la atención de la EPA en la necesidad de manejar los riesgos, y no limitarse a evaluarlos científicamente. Tuvo que desafiar al país a aceptar las realidades del riesgo medioambiental, en lugar de imaginar de modo quijotesco que el riesgo podía eliminarse por completo.

Finalmente, Parsons y Ruckelshaus idearon estrategias que asignaban la responsabilidad ante el problema a los propios interesados. Para lograrlo, tenían que cambiar lo que las personas esperaban de la autoridad y las bases de la confianza.

25. Citado en Robert B. Reich, «Policy Making in a Democracy», en Robert B. Reich, comp., *The Power of Public Ideas* (Cambridge, publicaciones de la Universidad de Harvard, 1990), págs. 149-150.

Estas dos personas tenían un número considerable de recursos para ejercer el liderazgo. Su autoridad no sólo les constreñía sino que también les proporcionaba varios tipos de poder. Hasta ahora nuestro examen ha sugerido alguna de las dimensiones y aplicaciones de este poder, pero es esencial una investigación más completa de los recursos de la autoridad. Una persona que pretende liderar tiene que conocer las herramientas de las que dispone.

Capítulo 5

APLICAR EL PODER

Para liderar desde una posición de autoridad hay que saber cómo cuidar y desplegar el poder que acompaña a esa posición. La autoridad puede ser de dos tipos: formal e informal. A la autoridad formal la acompañan los diversos poderes del cargo, y a la autoridad informal el poder de influir sobre la actitud y la conducta, más allá de la obediencia.[1] La autoridad *formal* se otorga porque quien ocupa el cargo promete satisfacer un conjunto de expectativas explícitas (descripciones de tareas, proyectos de legislatura), mientras que la autoridad *informal* proviene de la promesa de satisfacer expectativas que a menudo no son explícitas (se espera integridad, capacidad, respeto).

La relación entre estas formas de autoridad se percibe fácilmente en el caso de un representante electo. Antes de su elección, el candidato tratará sobre todo de aumentar su autoridad informal (la consideración, la admiración y la confianza de sus posibles electores). Tiene la esperanza de transformar esa confianza en la autoridad formal del cargo. Pero incluso después de haberlo obtenido, y de esgrimir los poderes que lo acompañan, tiene que seguir prestando atención a su autoridad informal (su popularidad) puesto que ésta sigue siendo una importante fuente de su autoridad global. No sólo determinará sus perspectivas de reelección, sino también su capacidad para influir so-

1. Esta distinción es análoga a la trazada entre las condiciones de jefe y de líder; la condición de jefe se equipara con los poderes formales del cargo (la autoridad formal), y la condición de líder, con la influencia informal (autoridad informal). En mis propios términos, aunque la autoridad formal y la informal podrían utilizarse como instrumentos para el ejercicio del liderazgo, ni una ni otra constituyen el liderazgo *per se*. El modelo jefe/líder no nos ayuda a concentrarnos en la tarea del trabajo adaptativo, porque emplea como unidades de análisis la influencia y la autoridad formal. Véanse discusiones de la distinción entre los poderes formales y la influencia informal (o entre la condición de jefe o la condición de líder) en Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, 3.ª ed. (Nueva York, Free Press, 1990); Cecil A. Gibb, «Leadership», en Gardner Lindzey y Elliot Aronson, comps., *The Handbook of Social Psychology*, 2.ª ed. (Reading, MA, Addison-Wesley, 1969), vol. 4, págs. 212-2131 y Jean Blondel, *Political Leadership: Towards a General Analysis* (Beverly Hills, CA, Sage, 1987), págs. 13-15.

bre otros representantes políticos mientras aún detente el cargo. Si sus colegas ven que es débil, les resultará más fácil ignorarlo.

De modo que la autoridad informal deriva no sólo de su popularidad entre los electores, sino también de la estima, la confianza, la admiración y el temor de sus colegas. Para ganar poder tiene también que ganar autoridad informal entre sus soclos políticos. Que le presten o no atención depende de lo que piensen que él podría hacerles a ellos y hacer por ellos. En gran medida, gana influencia extendiendo su autoridad informal incluso a los electores de sus colegas. Si esos electores piensan que él es algo especial, los colegas tendrán que prestarle atención. Lo escucharán porque sus propios electores están escuchando.[2]

El reconocimiento formal de autoridad lleva consigo los poderes de un cargo, pero al reconocimiento informal lo acompaña el poder sutil pero sustancial de poder ir más allá de los límites de la descripción del puesto. La autoridad formal cambia dando saltos cuantitativos en momentos precisos, cuando se reciben mandatos formales para la acción: cuando se presta juramento, se contrata, se despide, se firma una ley, se otorga una licencia. En cambio, la autoridad informal cambia constantemente con las oscilaciones de la popularidad y la reputación profesional.

Por ejemplo, para proteger su autoridad como dirigente público, William Ruckelshaus tenía que cumplir el mandato del Congreso al administrador de la EPA. Si violaba ese mandato, corría el riesgo de sufrir la humillación y el escándalo público que había caído sobre su predecesora Anne Gorsuch Burford.

Ruckelshaus también tenía que asegurarle al público que podía satisfacer sus expectativas. Sabía que si no recuperaba la confianza del público en el organismo, él tendría muy poca autoridad informal para lograr que las partes interesadas prestaran atención a los datos y resoluciones de la EPA, y cooperaran con ella. De modo que su autoridad informal significaba tanto como la autoridad formal con la que lo había investido el Congreso. Sin autoridad informal, no tendría éxito al abordar las cuestiones polémicas.

También la relación de Barbara Parsons con sus pacientes ilustra el vínculo entre la autoridad formal y la informal. Al elegirla a ella, los pacientes acordaron formalmente intercambiar sus servicios por una compensación. Dieron autoridad a Parsons para que fuera su doctora. Rodeando y apuntalando esa transacción formal, la ley establecía las normas de la atención profesional. Según estas normas si Parsons se

2. Véase «Public Prestige», en Neustadt, *Presidential Power*, cap. 5.

comportaba de modo negligente con sus pacientes, corría el riesgo de ser juzgada por ello. Si perdía su autorización para ejercer por no haber satisfecho las expectativas de la junta habilitadora del estado, se vería obligada a cerrar el consultorio.

Pero gran parte del poder de la doctora Parsons no provenía de los acuerdos formales con los pacientes ni de la junta habilitadora del estado. Su poder para movilizar a los pacientes a fin de que enfrentaran problemas difíciles provenía de la autoridad informal que le otorgaba la confianza de ellos. Si su estilo o sus recomendaciones defraudaban esa confianza, los pacientes podían abandonarla y buscar otro médico. O bien, si esto resultaba demasiado difícil porque, por ejemplo, los costos de cambiar de organización médica resultaban demasiado altos, podrían ignorar totalmente las prescripciones de la doctora.

La autoridad como un recurso para el liderazgo

Examinemos algo más a fondo los casos de Buchanan y Tacoma, a fin de elaborar un marco para evaluar las ventajas estratégicas de la movilización del trabajo adaptativo. Las resumo en el contexto de la situación médica. En este caso, la autoridad formal e informal de la doctora Parsons le procuró un conjunto de capacidades.

Primero, su relación con los Buchanan proporcionaba un *ambiente contenedor* para las tensiones provocadas por los esfuerzos adaptativos de éstos. Se esperaba que la facultativa ofreciera un par de brazos capaces de ayudar a sostener la carga. A su vez, sostener la carga le permitía desplegar las otras diversas formas de poder que acompañaban a su autoridad. El ambiente contenedor fue la base para todo lo demás.

Segundo, la doctora podía *atraer y dirigir la atención*. La familia se remitía a ella para el diagnóstico y el plan de abordaje del problema.

Tercero, como se esperaba que ella tomara decisiones sobre la dirección, se le daba *acceso a la información*: un punto de vista desde el que podía examinar la vida de los miembros de la familia. Ellos se la revelaban.

Cuarto, como resultado de ese acceso privilegiado, la doctora Parsons tenía cierto *control sobre el flujo de la información*. Podía ordenar secuencialmente los hechos relacionados con la enfermedad o los temas asociados a la muerte sobre la base de su evaluación de la capacidad de resistencia de la familia.

Quinto, la atención y el acceso a la información le proporcionaban

el poder de enmarcar las cuestiones de influir en los términos de las conversaciones en el seno de la familia. Los miembros recurrían a ella para obtener comprensión.

Sexto, como se esperaba que mantuviera el orden, tenía numerosos medios para *orquestar el conflicto* y contener el desorden. Por ejemplo, podía estructurar las reuniones familiares para examinar las cuestiones conflictivas. Y también podía arbitrar en las disputas entre sus colegas profesionales que no tenían una relación directa con los pacientes, para impedir que esos desacuerdos técnicos distrajeran a la familia.

Séptimo, como corolario de la contención del desorden, la autoridad le procuraba a la doctora Parsons el poder de *elegir el proceso en sí de toma de decisiones*, fuera éste consultivo, autocrático, consensual o de otro tipo.

Estos poderes de la doctora Parsons eran limitados, pero constituían las herramientas con las que tenían que trabajar.

El manejo del ambiente contenedor

Los miembros de la familia Buchanan le otorgaron a la doctora Parsons la autoridad necesaria para contenerlos en un proceso de tratamiento. Ella no sólo podía, en un sentido literal, tomarles de la mano, sino también retener su atención en el plano emocional. Los Buchanan la incorporaron como una parte clave del ambiente contenedor que mantenía bajo control y canalizaba el estrés producido por los esfuerzos adaptativos.

La expresión «ambiente contenedor» (*holding environment*) proviene del psicoanálisis y describe la relación entre terapeuta y paciente. El terapeuta «contiene» al paciente en un proceso de aprendizaje evolutivo, de un modo que presenta algunas semejanzas con el apoyo de la madre y el padre a los bebés recién nacidos y en proceso de maduración.[3] Para el niño, el ambiente contenedor es como un recep-

3. Véanse Donald Winnicott, *The Maturational Process* (Nueva York, International Universities Press, 1965); Arnold H. Modell, «The "Holding Environment" and the Therapeutic Action of Psychoanalysis», *Journal of the American Psychological Association, vol.* 24, 1976, págs. 285-307; Edward R. Shapiro, «The Holding Environment and Family Therapy with Acting Out Adolescents», *International Journal of Psychoanalytic Psychotherapy*, vol. 9, 1982, págs. 209-226; Robert Kegan, *The Evolving Self* (Cambridge, Publicaciones de la Universidad de Harvard, 1982), y Edward R. Shapiro y A. Wesley Carr, *Lost in Familiar Places* (New Haven, Publicaciones de la Universidad de Yale, 1991).

táculo que alberga las fases del desarrollo, los problemas, las crisis y el estrés del crecimiento. En el seno de la contención parental se puede guiar y proteger el crecimiento de la criatura. Para el paciente en tratamiento psicoterapéutico, la relación con el terapeuta es un lugar en el que examina y progresa hacia la solución de problemas difíciles. El terapeuta eficaz es alguien que empatiza y comprende las luchas de sus pacientes, de modo que éstos pueden empezar a ver con más claridad la naturaleza de sus problemas. Esto exige conocimientos técnicos y habilidad en el proceso. En mis propios términos, el terapeuta ayuda al paciente a transformar los problemas de Tipo III en problemas de Tipo II, más discretos y fácilmente definibles. Por ejemplo, un hombre que al principio se queja de estar deprimido por todo, llega a darse cuenta de que tiene razones específicas para sentirse colérico, frustrado y triste.

Para mis propios fines, amplío el uso de la expresión «ambiente contenedor» de modo que vaya más allá de las relaciones parentales y terapéuticas. *Un ambiente contenedor es cualquier relación en la cual una parte tiene el poder de retener la atención de la otra y facilitar el trabajo adaptativo.* Llamo de este modo a cualquier relación con una tarea u oportunidad relativa, incluso las relaciones entre los políticos y sus organizaciones, las naciones y otras naciones, los directores técnicos y sus equipos, los gerentes y sus subordinados, e incluso las relaciones entre amigos.

El ambiente contenedor puede generar un trabajo adaptativo porque contiene y regula el estrés que ese trabajo genera. Por ejemplo, un amigo que escucha con empatía un relato doloroso, o que es capaz de hacer un chiste adecuado al momento, procura un respiro y una perspectiva que mitigan la angustia. El amigo es un ambiente contenedor. Las estructuras sociales y las visiones esperanzadas del futuro en tiempos de penuria reducen el malestar social. Franklin Roosevelt y los programas del New Deal le proporcionaron un ambiente contenedor al país durante la Gran Depresión.

El ambiente contenedor de la relación médico-paciente consiste primordialmente en lazos de confianza, pero en otras relaciones de autoridad incluye vínculos de temor, necesidad mutua y fuerza bruta, o la amenaza de emplearla. Los muros y barrotes de una cárcel, las puertas cerradas de un hospital psiquiátrico o la amenaza de usar una fuerza internacional son ambientes contenedores potenciales para refrenar a ciertas personas y a las tensiones que ellas generan y expresan. Incluso las relaciones con el enemigo pueden crear ambientes contenedores. Al final de las hostilidades, los aliados de la segunda guerra mundial crearon un ambiente contenedor extraordinario para la reconstrucción

de Alemania y Japón. La coalición encabezada por Estados Unidos durante la crisis del Golfo de 1990-1991 puso límites decisivos a los medios que Irak podía utilizar para resolver sus problemas domésticos de desarrollo económico y social. Al invadir Kuwait, Irak había ido demasiado lejos. Las relaciones forjadas durante la crisis ayudaron a estructurar un ambiente contenedor para el desarrollo de posguerra y la pacificación en el Cercano Oriente.

De modo que los ambientes contenedores conformados en su origen por medios puramente coercitivos pueden convertirse en modos poderosos de transformar el estrés en cambio adaptativo. A veces constituyen el único modo posible. En otros casos, sin embargo, las relaciones coercitivas suprimen temporalmente las conductas indeseadas sin realizar el trabajo de cambiar las actitudes, los hábitos y las relaciones que son su causa. No se desarrollan como ambientes contenedores.

Por cierto, la oportunidad de realizar trabajo adaptativo a menudo se malogra, tanto con relaciones de autoridad no coercitivas como coercitivas. Las relaciones de autoridad carismáticas pueden degenerar en dependencias mutuas que debilitan el juicio crítico de ambas partes. Quizás el médico retenga la atención de su paciente, pero omita plantearle cuestiones importantes sobre su estilo de vida. Los hombres encerrados tras las rejas a veces se enfrentan a sí mismos y cambian, pero en muchos casos sólo se endurecen aún más.[4] Los vencedores en una guerra pueden dejar que el derrotado se pudra y reviente, en lugar de encarar las causas de la contienda. La relación de la doctora Parsons con los Buchanan proporcionó un ambiente contenedor esencial que complementó la red de sostén de la familia. La resistencia psicológica de Steve y Connie Buchanan fue reforzada por una multitud de relaciones y por la rutina diaria de sus vidas. La regularidad en el hogar y en el trabajo ayudó a hacer tolerable la nueva impredecibilidad de la enfermedad. Preparar a los chicos para la escuela, ordenar sus actividades fuera de ella, salir de compras, cocinar, ganarse la vida, son prácticas que ayudaron a orientar a la familia en un momento de gran confusión. Los amigos, los colegas, la fe religiosa y las demandas de los clientes de Steve también contribuyeron a impedir que la familia quedara paralizada por la enormidad del desafío que tenía ante sí. El hecho de que pudieran confiar y apoyarse en la doctora Parsons para obtener información, guía, perspectiva y simpatía les proporcionaba a los Buchanan una fuerza adicional.

4. Véase una discusión y mal uso de las cárceles como ambientes contenedores para producir el cambio evolutivo en Kegan, *The Evolving Self*, págs. 175-177.

Desde luego, la función del ambiente contenedor proporcionado por la doctora Parsons y otras personas no consistía en eliminar el estrés sino en regularlo y contenerlo para que no fuera abrumador. Quien se siente abrumado no puede aprender nuevos modos de comportarse. Pero una supresión total del estrés elimina el impulso para el trabajo adaptativo. La tarea estratégica consiste en mantener un nivel de estrés que sea movilizador.

Para retomar nuestra metáfora de la olla a presión, el cocinero regularía la presión del ambiente contenedor aumentando o reduciendo la temperatura, mientras que la válvula de seguridad deja salir vapor para que esa presión no exceda un límite seguro. Si la presión va más allá de lo que soporta el recipiente, la olla puede estallar. Por otra parte, sin calor nada se cocina.

La doctora Parsons construyó una olla a presión hecha de *relaciones de autoridad informal primordialmente derivadas de la confianza*. Si la confianza hubiera sido débil, ella habría tenido que reducir la presión, quizá posponiendo las malas noticias. Con una confianza sólida, podía permitirse elevar la temperatura, introduciendo un problema difícil. La confianza proporcionaba un recurso crítico, y ella tenía que prestarle una atención escrupulosa.

Para crear confianza tenemos que saber qué la genera. En las relaciones de autoridad, la confianza es una cuestión de *predecibilidad* relacionada con dos dimensiones: los valores y la aptitud. Muy sensatamente, la gente suele esperar que sus autoridades tengan valores coherentes y predecibles, y aptitud para resolver problemas. Sin una gran medida de predecibilidad en la vida social, la civilización misma no sería posible. Para que la vida social prospere, todos necesitamos creer que nuestras estructuras y relaciones sociales funcionarán predeciblemente de acuerdo con las normas que nosotros mismos suscribimos.

Numerosos estudios científicos e históricos demuestran las consecuencias de la impredecibilidad.[5] Diversos experimentos con animales y seres humanos han demostrado que los acontecimientos penosos impredecibles provocan más tensión que los predecibles. Por

5. Véase David Good, «Individuals, Interpersonal Relations, and Trust», en Diego Gambetta, comp., *Trust* (Oxford, Blackwell, 1988), pág. 32. Para un análisis organizacional de la confianza, véanse John J. Gabarro, «The Development of Trust, Influence, and Expectations», en Anthony G. Athos y John J. Gabarro, *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1978), págs. 290-303, y John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston, Harvard Business School Press, 1987), cap. 5.

ejemplo, producen más úlceras y cuadros de angustia.[6] En la historia del sur de Italia, el ascenso y la fuerza de la mafia pueden rastrearse hasta las políticas de la corona española en el siglo XVII, que destruyeron las normas y estructuras políticas y económicas de la región. Al generar feudos del gobierno regional central, alentar la prevaricación en el sistema judicial, y quebrar las normas de confianza y cooperación en el mercado, España consiguió dinero a corto plazo, pero al mismo tiempo puso en marcha el colapso económico y la desintegración de una comunidad regional, colapso y desintegración que subsisten hasta el día de hoy. Según la descripción de un estudioso: «La desconfianza impregna toda la escala social, y la impredecibilidad de las naciones genera incertidumbre en los acuerdos, estancamiento en el comercio y la industria, y una renuencia general a emprender formas de cooperación impersonales y extensivas. Los sicilianos, como todo el mundo sabe, no confían en el Estado; más allá de los límites de grupos cerrados, suele ocurrir que también desconfían entre sí».[7]

Pero la confianza que lleva a un individuo a dar autoridad a otro requiere algo más que predecibilidad. A las víctimas de extorsiones reiteradas, su alcalde les parecerá predecible pero no digno de confianza. Se espera que las autoridades sepan proporcionar protección, dirección y orden en beneficio de sus electores. La confianza que lleva a dar autoridad exige predecibilidad en la entrega de los servicios necesarios a un costo aceptable. La confianza tiene dos componentes, valores predecibles y aptitudes predecibles.

Para confiar en la doctora Parsons, los Buchanan necesitaban sentir que ella servía de todo corazón los intereses de la familia y que no se aprovecharía de la situación. Debía tener los valores correctos. Ellos esperaban que no abusara de su vulnerabilidad, por ejemplo, elevando inesperadamente sus honorarios. Por otro lado, no se trataba de que la doctora se sacrificara. Tener un espíritu generoso no impide las satisfacciones personales ni una buena retribución por el ejercicio de la

6. Por ejemplo, los perros sometidos a electroshocks de pequeña intensidad pero al azar, se vuelven más apáticos que los perros que reciben choques de mayor intensidad pero predecibles. Martin E. P. Seligman, Steven F. Maier, y Richard L. Solomon, «Unpredictable and Uncontrollable Aversive Events», en F. Robert Brush, comp., *Aversive Conditioning and Learning* (Nueva York, Academic Press, 1971); véase también Good, «Individuals, Interpersonal Relations, and Trust».

7. Diego Gambetta, «Mafia: The Price of Distrust», en Gambetta, comp., *Trust*, págs. 162-163. Véase también Anthony Pagden, «The Destruction of Trust and Its Economic Consequences in the Case of Eighteenth-Century Naples», en el mismo volumen, págs. 127-141, y Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, Publicaciones de la Universidad de Princeton, 1993), págs. 146-148, 167-180.

medicina. Lo que importaba no era que ella olvidara sus propias necesidades, sino que se preocupara por las de la familia.

Nutrirse en esa fuente de confianza no solía representar un problema para la doctora Parsons, que disfrutaba cuidando a sus pacientes y con su propio bienestar. Desde luego, trazaba límites para proteger sus propias necesidades personales; tenía que ser clara al respecto, para que los pacientes pudieran predecir su indisponibilidad. Por ejemplo, no se podía contar con ella todas las noches o todos los fines de semana. Pero si aceptaba a un paciente (lo que significaba que aceptaba el otorgamiento de autoridad por parte de él), la confianza que se había depositado en ella la obligaba a asegurar que cuando no se podía contar con ella hubiera otro médico para reemplazarla, plenamente informado sobre la situación específica del paciente.

Sin embargo, a algunos pacientes, las tensiones generadas por la enfermedad a veces los llevaban a exigir más de lo que la doctora podía dar. En estos casos, Parsons tenía la difícil tarea de frustrar esas demandas sin perder la confianza. Por lo general podía conversar y aclarar la situación. A menudo estas conversaciones le daban la oportunidad de ayudar al paciente a ver que sus angustias estaban afectándole gravemente, que estaba perdiendo de vista sus fuerzas, su capacidad para poner en acción otros recursos. Por ejemplo, hay pacientes que dudan en llamar a parientes, amigos, compañeros u otros profesionales. En vista de los límites de sus conocimientos y de su capacidad, la propia doctora solía establecer conexión con servicios adicionales o facilitaba la apelación a parientes y amigos, llamándolos personalmente y rompiendo el hielo sobre un tema difícil.

No obstante, en algunas ocasiones, muy pocas, no podía estimular la capacidad del paciente para movilizar sus recursos y contener la angustia, de modo que se le pedía más de lo que ella estaba en condiciones de dar. En estos casos perdía la confianza y la autoridad concomitante. Los pacientes buscaban otro médico.

Con los Buchanan, la doctora no tuvo el problema de «negociar» la percepción que ellos tenían del modo en que eran atendidos. No sólo la precedía su reputación, sino que estaba en la historia de esta familia desde diez años antes. La doctora no era menos accesible de lo que ellos esperaban, de modo que no se basaban en la inaccesibilidad conocida de antemano como indicador primordial de la confianza que merecía. Respetaban el hecho de que la doctora tuviera una vida propia. Estaban dispuestos a trabajar con sustitutos en ausencia de ella. Sabían que ella se preocupaba.

Pero la base de la confianza de esta familia era más complicada. Al

principio los Buchanan confiaron en la doctora por razones en parte erróneas. En la relación de ella con la familia, la confianza no dependía sólo de la percepción de que se preocupaba, sino también de la idea de que podía solucionar el problema, como lo había hecho diez años antes cuando Steve Buchanan había tenido un cálculo de riñón. La doctora tenía que cambiar lenta y sutilmente esta expectativa de que «ella se hará cargo de este problema por nosotros», y convertirla en «ella quizá no tenga todas las respuestas, pero está a nuestro lado y nos ayuda a abordar el problema». Por lo tanto, el dilema estratégico de la doctora Parsons era fortalecer la confianza cuando esa confianza dependía de que satisficiera expectativas de curación carentes de realismo.

La rapidez con que la doctora Parsons podría cambiar las expectativas de sus pacientes estaba determinada por tres grandes factores: 1) la severidad del desafío adaptativo y el estrés que generaba; 2) la resistencia o tolerancia de los pacientes y sus sistemas de apoyo, y 3) la fuerza del ambiente contenedor que proporcionaba su autoridad para contener y canalizar el estrés del desafío.

La doctora reguló el grado de tensión *estableciendo el ritmo y el orden* del flujo de información sobre la enfermedad y de las tareas adaptativas subsiguientes, y además *organizando* servicios de apoyo (familiar, religioso y económico) que satisfarían diversas necesidades específicas. Cuanto más confiaran ellos en las aptitudes de la profesional (por su reputación, el conocimiento anterior y la asociación presente), más angustia podría contener la doctora Parsons dentro de la relación médico-paciente. Una relación profesional más fuerte le permitiría empujarlos con más rapidez a enfrentar la realidad, con sus intercambios, desafíos e incertidumbres. *La regulación del ritmo consistía en calibrar la correlación entre la presión que la familia podía soportar y la presión que generaría el paso siguiente del trabajo adaptativo.*

Desde la primera entrevista con los Buchanan después de la intervención quirúrgica, la doctora los escuchó con mucha atención para evaluar la tolerancia o fortaleza psicológica de Steve y Connie. Observó de qué modo se reunían y hablaban la familia y los amigos. Buscó indicios de la fortaleza de la familia y su red de apoyo. Cuando empezó a hablar de la necesidad de planes contingentes para el caso de muerte, prestó atención a las preguntas y respuestas de los Buchanan, incluso a la descripción de sueños, para calibrar cuánto estrés podrían soportar con la ayuda de su contención. Las acciones de la doctora Parsons realizaban dos funciones simultáneas: dirigían la atención hacia las cuestiones del trabajo adaptativo, y «tanteaban el camino»: la forta-

leza presente del sistema. Si la familia hubiera rechazado sus indagaciones, la doctora se habría preguntado si no estaba presionándoles demasiado.

Parte del dominio práctico que la doctora necesitaba era disciplina interior, *aplomo*. Debía tener la capacidad emocional de tolerar la incertidumbre, la frustración y el sufrimiento.[8] Tenía que poder hacer preguntas relacionadas con la preparación para la posibilidad de la muerte, sin angustiarse demasiado ella misma. Los Buchanan observarían cuidadosamente los indicios no verbales de la aptitud emocional de la doctora para abordar estas cuestiones que les pedía que ellos encararan. Si la doctora les comunicaba inquietud en su lenguaje corporal o en su tono de voz, por ejemplo con agitación, tartamudeo, reticencias en la conversación o empezando a transpirar, induciría la idea de que no se podía confiar en ella. Si *ella* no podía sobrellevar eficazmente una conversación penosa, ¿cómo podría hacerlo la familia?[9]

Tacoma. El caso de Tacoma ilustra las tareas del ambiente contenedor en un escenario político. Como hemos visto, Ruckelshaus volvió a presidir en marzo de 1983 un organismo que había perdido su credibilidad pública. Tuvo que reconstruir el receptáculo primordial del gobierno para abordar los conflictos del país relacionados con las cuestiones del medio ambiente. En 1981 había dicho que «la función del administrador de la EPA en la década de 1980 debe ser la de un educador».[10] Pero la educación necesita confianza. Sólo restaurando los lazos de confianza podía él estimular a la gente para que realizara elecciones difíciles entre la salud y los puestos de trabajo. Sólo restaurando la credibilidad del organismo podía emitir resoluciones y pronunciamientos que generasen adhesión. De otro modo, los ecologistas, la in-

8. Esta discusión comienza a introducir las habilidades y el temperamento que uno querría fortalecer en cualquier esfuerzo de desarrollo del liderazgo. El tratamiento de este tema merece otro volumen.

9. Esta dinámica puede analizarse más. La doctora, al atraer la atención hacia su propio bienestar, distrae a la familia del trabajo en sí. Y la distracción genera desconfianza, en virtud del mecanismo siguiente. Las personas tienen sentimientos ambivalentes respecto del trabajo adaptativo: quieren progresar en la solución de los problemas graves, pero también quieren evitar el malestar concomitante. En consecuencia, a los Buchanan podría haberles gustado la distracción de la doctora para huir de sus propios problemas y, al mismo tiempo, podría haberles molestado la ruptura implícita del contrato: «Nosotros somos los pacientes, se supone que hay que atendernos a nosotros, y no atenderla a usted».

10. Discurso pronunciado en la John F. Kennedy School of Government, Universidad de Harvard, enero de 1981.

dustria y los ciudadanos de la localidad afectados por la contaminación se manifestarían frente al Congreso, las asambleas estatales y otras oficinas gubernamentales, en defensa de su causa. Ruckelshaus perdería la capacidad de moderar sus conflictivas demandas.

Al ir a Tacoma con la intención abierta y pública de enfrentar las complejidades de la contaminación por arsénico, los riesgos para la salud y la cuestión del empleo, Ruckelshaus sorprendió y quizá sacudió a los ciudadanos y grupos de interés de la localidad. Éstos no estaban acostumbrados a participar en la toma de decisiones, a menos que fuera de un modo puramente formal. En efecto, al principio no apreciaron ni confiaron en las acciones de Ruckelshaus. Perturbar a la gente parecía un modo peculiar de restaurar la confianza en la EPA. Sin duda se trató de una estrategia de alto riesgo.

Ruckelshaus utilizó una variedad de medios para contener el malestar generado por su petición al público de que enfrentara el problema. En primer lugar, aprovechó la autoridad informal que había adquirido como primer administrador de la EPA. Su reputación como honesto representante político le favorecía con el beneficio de la duda. Era posible que la gente se sintiera confusa por su acción en Tacoma, pero le prestaban atención. Conocían su posición en el pasado. Quizá fueran muy escépticos, pero no cínicos. Además, Ruckelshaus podía contar con reservas locales de credibilidad por haber vivido en la zona mientras desempeñaba el cargo de presidente de la Weyerhauser, la cercana gran empresa de madera para la construcción. No era un extraño de Washington.

Además de basarse en su reputación, Ruckelshaus tomó medidas específicas para aumentar la confianza. Fue a Tacoma; la gente sabía con quién estaba hablando. El gobierno no era una burocracia amorfa e impersonal. El pueblo se sentía más seguro en medio de la controversia, porque realmente podía *ver* a la persona responsable. Además, la EPA ganó confianza razonando con el público. El organismo trató al público con respeto, ofreciendo talleres para discutir abiertamente las bases de la decisión. Aunque la EPA desafiaba el razonamiento de la comunidad, los funcionarios de las oficinas regionales demostraban que eran de fiar porque no respondían defensivamente a los interrogantes científicos y humanos que la comunidad planteaba en esos talleres. En efecto, la EPA calculó de nuevo varios datos científicos como resultado de la respuesta crítica del público. Nadie podía acusar al gobierno de tratar de tomar una decisión rápida. Al insistir en que la propia gente estaba en la mejor posición para clarificar esa ardua opción entre puestos de trabajo y salud, el organismo demostró respeto y preocupación por la gente, y se ganó su confianza.

Pero, a diferencia de la doctora Parsons, Ruckelshaus no se basaba exclusivamente en la confianza y el respeto para construir un ambiente contenedor. También tenía poderes formales derivados de la autoridad que le habían conferido el Congreso y el presidente; estaba en condiciones de amenazar a las partes recalcitrantes. Estos poderes de coerción aumentaron el interés y el deseo del público de concurrir a las reuniones para participar en el proceso que la EPA había diseñado. Podía cerrar la fábrica o, por el contrario, permitir que se arrojaran libremente las sustancias tóxicas al aire y al mar, por lo menos hasta que interviniera otro organismo público. Los poderes que tenía Ruckelshaus, mantenidos en la reserva, ayudaban a retener a la gente dentro de la olla a presión.

En el seno de la misma EPA, la reputación de Ruckelshaus le procuraba una credibilidad suficiente como para contener la inquietud del organismo por el hecho de que fuera impulsado a emprender un proceso de toma de decisiones para el que no estaba suficientemente preparado. Por ejemplo, Ernesta Barnes, la administradora de la EPA para la región que incluía a Tacoma, no estaba de acuerdo con él acerca del papel que el gobierno debía desempeñar en problemas de ese tipo. Ella consideraba que el pueblo elige y designa a sus representantes políticos para que tomen e instrumenten las decisiones difíciles, no para que, a su vez, le pregunten al público.[11] Y de ningún modo era la única que sostenía esta opinión. Pero Barnes era también una amiga íntima de Ruckelshaus y había confiado en él durante años. Le concedió el beneficio de la duda. De no haber confiado, podría haberse dedicado a lo que hacen muchos funcionarios públicos ante una orden dudosa de un superior en el que no confían: obstaculizar, desalentar y contrarrestar. Barnes no sólo le acompañó, sino que dedicó una cantidad enorme de la energía y el tiempo de su personal para que las cosas salieran bien.

Desde luego, también fue de gran ayuda la autoridad de Ruckelshaus dentro de la EPA. Podía ordenar, y de hecho ordenó, que el organismo hiciera participar más plenamente al público en la formulación de las leyes. Su autoridad informal era un recurso imprescindible, pero sus poderes formales proporcionaban la influencia necesaria y decisiva.

Durante todo el proceso, los talleres públicos sirvieron como ambiente contenedor de discusiones muy encendidas. Estos talleres pro-

11. Comunicación personal de Ernesta Barnes Ballard, marzo de 1993. Véase un examen profundo del papel de la participación pública en la gestión de los riesgos ambientales en el estudio de la Academia Nacional de Ciencias, *Improving Risk Communication* (Washington, DC, National Academy Press, 1989).

porcionaban estructura; importaban todos los detalles, como por ejemplo el tiempo y el lugar de las reuniones, la ubicación de las sillas y el tamaño de las habitaciones. Un pequeño grupo de personas en una habitación grande podrían no sentirse lo suficientemente contenidas como para enfrentar y escuchar puntos de vista conflictivos. Si no se establecían momentos definidos de comienzo y conclusión de las reuniones, quizá se alentara a la gente a entrar y salir en lugar de quedarse participando. La disposición de las sillas en círculo estimula más la participación que cuando todos los presentes están en filas sucesivas mirando hacia el frente de la habitación en busca de guía y respuesta. El ordenamiento de las sillas en cada punto del proceso de resolución del problema, el momento oportuno para dividir al grupo grande en grupos pequeños, eran decisiones estructurales detalladas que tenía que tomar la EPA, y para las cuales no contaba con mucha experiencia. Aunque el personal de la EPA había llevado a cabo numerosas audiencias públicas, nunca antes habían construido *este tipo* de ambiente contenedor.[12] Pero aprendieron pronto. Al dividir el taller en pequeños grupos, hicieron las discusiones más fáciles de manejar. Concentrándose en sus datos más científicos, comunicaron sus conocimientos sobre el tema en discusión y ganaron respeto. Y al asumir seriamente los interrogatorios planteados por el público, demostraron también que respetaban la competencia de esa gente y se ganaron su confianza.

Aunque construir y manejar ambientes contenedores para transformar el estrés en trabajo es una tarea central del liderazgo desde posiciones de autoridad, ésta no es su única función. La autoridad también proporciona recursos para: 1) orientar la atención hacia las cuestiones planteadas, 2) reunir y examinar la información (indagar la realidad), 3) manejar la información y enmarcar las cuestiones, 4) orquestar las perspectivas conflictivas, y 5) elegir el proceso de toma de decisiones.

Dirigir la atención

La atención es la moneda corriente del liderazgo. Lograr que la gente preste atención a las cuestiones difíciles y no se desvíe está en el corazón de la estrategia. Como los Buchanan recurrían a la doctora Par-

12. Comunicación personal de Alex Smith, directora de la División de Desechos Fortuitos, Aire y Agua, Región 10 (Seattle), EPA, abril de 1993. Como ella misma dijo con incredulidad en el momento de la iniciativa de Ruckelshaus: «—¿Vamos a realizar talleres públicos sobre este tipo de regulación?».

sons en busca de dirección, ella tenía el poder de dirigir la atención de esta familia hacia las cuestiones que necesitaban enfrentar. Además podía reducir la probabilidad de que se distrajeran con cuestiones periféricas. Desde luego, ocupar el punto focal de la atención también puede ser peligroso. Uno puede ser utilizado por la familia como chivo expiatorio, como una distracción. La familia del paciente puede decir: «El problema no es el estado clínico, el problema es que hemos elegido mal al médico».

Es posible que el médico sea incompetente. Culpar al médico no es siempre una forma de evitación del trabajo, pero en las personas que enfrentan realidades penosas, la fuerte tentación de convertir a la autoridad en chivo expiatorio puede impedir la reflexión crítica sobre las causas del problema o las vías para enfrentar el desafío.

En vista de esta dinámica, la tarea estratégica de la autoridad es reorientar la atención desde su persona y su rol hacia las cuestiones que están generando malestar. La doctora Parsons lo hizo apartando la atención de las cuestiones técnicas del tratamiento médico y dirigiéndola hacia los temas penosos del cambio adaptativo, a un ritmo que los Buchanan pudieran tolerar. Se trataba de un proceso dinámico. A medida que aumentaba la confianza de la familia y crecía la influencia de la doctora, esta relación acrecentaba la fortaleza del grupo y aceleraba el ritmo con que se podía reorientar su atención. Ruckelshaus enfrentó un desafío similar. Su autoridad le había dado el poder de atraer la atención. Podía hacer un despliegue público y tener las cámaras zumbando a su alrededor. Los medios le prestaban una amplia cobertura. Sus declaraciones captaban el interés del público, porque el poder correspondiente a su autoridad formal y la influencia de su autoridad informal hacían que la gente lo observara y escuchara.

Pero al convertirse en pararrayos de la atención, corría el riesgo de que lo «electrocutaran» la prensa, el público y su propia organización. A nadie le gustaba la idea de poner en manos de la comunidad la opción entre empleos y cáncer. En consecuencia, Ruckelshaus tenía ante sí un dilema: si aplicaba los instrumentos de su cargo para poner a la gente a trabajar, él quedaba en el centro del escenario.

Pero ésta era una parte de la estrategia. De otro modo, Ruckelshaus no podría haber dado a conocer su planteamiento del problema a todo el país. Ser el centro de la atención le daba el poder de dirigirlo hacia la cuestión que enmarcaba: los propios ciudadanos tenían que establecer los intercambios que consideraba aceptables entre empleos y salud, o encontrar una alternativa. No podían buscar una respuesta técnica a un problema adaptativo.

El examen realista

Se supone que las personas que ocupan posiciones de autoridad deben dar respuestas a problemas de dirección, protección y orden, porque se les atribuye *un saber*. Se espera que tengan o movilicen la habilidad necesaria para resolver los particulares problemas que se enfrentan. Se espera que el médico examine y escuche al paciente y haga realizar análisis clínicos para determinar la enfermedad. Se espera que los científicos de la EPA investiguen la producción y la toxicidad de los contaminantes industriales, así como el papel de la industria en la economía y el modo de vida locales.

Como se espera que las autoridades sepan, se les da acceso a la información. El médico está autorizado a entrar en la vida privada del paciente, tocar su cuerpo y prescribir análisis que revelan el interior de ese cuerpo. La familia del paciente lo autoriza también a hacer preguntas acerca de ellos. Quizás a los funcionarios de la EPA les resultara difícil obtener acceso a la industria, pero la obediencia a la autoridad para realizar investigaciones del organismo es más bien la regla que la excepción.

Se supone que las figuras de autoridad son agentes del examen realista: investigan los problemas más objetivamente que las personas que los padecen. En virtud de su autoridad, tienen un *punto de vista* especial para indagar y comprender la situación. Pueden comparar diferentes fuentes de datos. Pero el hecho de que son responsables de sondear la realidad las pone en peligro cuando sus electores no quieren conocer los hechos o escuchar puntos de vista opuestos a los propios. A menudo la gente quiere oír buenas noticias, y su tolerancia a las malas determina el ritmo con que la figura de autoridad puede desafiarla con ellas.

Por lo tanto, el acceso a la información no se traduce directamente en libertad de acción. Es posible que a la autoridad se le proporcione un amplio acceso a los datos diagnósticos, pero sin una autorización clara para comunicarlos. Al liderar, uno tiene que comunicarse con sutileza, tomando en cuenta las particularidades del electorado, sus redes de apoyo y la gravedad de las noticias.

Manejar la información y enmarcar las cuestiones

La doctora Parsons era más que un canal de información. Parte de su trabajo consistía en decidir qué cuestiones los pacientes estaban ma-

duros para enfrentar, a fin de enmarcarlas para que ellos pudieran continuar avanzando. Como a veces los pacientes plantean las cuestiones de un modo sutil, apenas consciente, la doctora tenía ante sí la importante tarea interpretativa de identificar las que estaban lo bastante próximas a la superficie como para merecer que se las discutiera, diferenciándolas de las que aún no habían madurado. ¿Debía ella ayudar a que emergieran las dificultades con los hijos, las matrimoniales, las económicas o las profesionales?

La doctora no era sólo el único canal e intérprete de la información. Había otras fuentes en el sistema, incluso otros profesionales de la salud. Pero mientras los Buchanan recogían información de otras fuentes, profesionales y personales, la posición de la doctora Parsons como recurso médico primordial significaba que sus palabras recibían una atención especial. Para Ruckelshaus, la cosa no era tan simple. Además de las fuentes de información que estaban dentro del dominio de la EPA, había muchas otras, de organizaciones dedicadas a cuestiones medioambientales. En consecuencia, él tenía mucho menos control que la doctora sobre el contenido y el flujo de la información que llegaba a los grupos interesados. Pero, en virtud de su posición, la gente tendía a recurrir a él para que enmarcara las cuestiones a medida que aparecían en el dominio público. Ruckelshaus tenía algún poder para escoger los problemas que consideraba maduros y los que debían madurar, y también para enmarcarlos. En una medida significativa, podía determinar la dirección del debate público. *La tarea consistía en enmarcar las cuestiones de modo que el público comprendiera lo que era oportuno y las enfrentara*. Al ir a Tacoma, eligió llevar a su madurez y enmarcar la cuestión de la responsabilidad de la comunidad por la vida con riesgo, que en el debate que siguió en el seno de la propia EPA denominó «manejo del riesgo medioambiental».

La madurez de una cuestión se determina primordialmente identificando los elementos que están generando una sensación generalizada de urgencia. El interrogante central es si la cuestión se ha fijado en la mente de la gente. La lógica estratégica básica que hay que considerar es que resulta más probable que se preste atención a los argumentos y perspectivas vinculados con lo que a la gente le parece urgente. La urgencia, bien enmarcada, promueve el trabajo adaptativo. Si, como ocurre a menudo, una comunidad encara varias cuestiones urgentes, es preciso ponderarlas para determinar el orden en que se abordarán. A menos que haya razones imperiosas para empezar con una cuestión no madura, la persona que ocupa una posición de autoridad empieza con las cuestiones que ya se han fijado en la mente del público. No

es ninguna ciencia. En el tiempo real, uno aventura y analiza una conjetura, verifica cómo se recibe la cuestión y a continuación reevalúa la corrección de la conjetura. Si sólo una pequeña parte del público experimenta un problema como urgente pero, uno mismo, desde su propio punto de vista, entiende que el problema tendrá que ser encarado antes o después, el desafío estratégico consiste en encontrar modos de generalizar la sensación de urgencia, y de este modo hacer madurar la cuestión. Desde luego, la manera más directa de lograrlo es que la figura de autoridad emprenda una acción al respecto, lo que de inmediato llamará la atención, pero al precio de distraerla respecto de otras cuestiones.[13] Al orquestar una campaña de publicidad a nivel nacional para su viaje a Tacoma, Ruckelshaus activó una cuestión a expensas de otras, como la de la lluvia ácida o la reducción del ozono. Si la persona que ocupa la posición de autoridad no está preparada para limitar las posibilidades que tiene de orientar la atención hacia una gama de cuestiones, tendrá que aguardar o encontrar modos alternativos de concentrar la atención en una cuestión sin colocarse él mismo en el centro de atención. Pronto volveremos a considerar las consecuencias de esta lógica.

Los primeros días del presidente Clinton en el cargo ilustran en parte la importancia de calibrar la madurez de los problemas. Con una amplia agenda de cuestiones, algunas de las cuales estaban maduras en la sociedad (el déficit presupuestario, el estancamiento de la economía, la política sanitaria) y otras con respecto a las cuales no había una sensación generalizada de urgencia (el estatuto de los homosexuales en las fuerzas armadas), Clinton emprendió acciones concernientes a todo el espectro. Desde luego, la acción presidencial hace madurar rápidamente las cuestiones. Cuando Clinton anunció que por decisión ejecutiva anularía el veto a los homosexuales en las fuerzas armadas, ésta se convirtió de inmediato en una cuestión nacional. Pero también desgastó la autoridad informal necesaria para abordar otras cuestiones, más desafiantes para el Congreso y la nación, como el aumento de impues-

13. Las razones por las cuales Ruckelshaus prefirió la gestión del riesgo son, desde luego, complejas. Podría haber elegido la cuestión de la lluvia ácida o la de la capa de ozono, que estaban recibiendo mucha atención del público (más la primera que la segunda). Pero la Casa Blanca no tenía interés en ninguno de esos dos temas, mientras que aprobaba la idea de la gestión del riesgo. Aunque la autoridad de Ruckelshaus le daba algún poder para enmarcar este debate público, la autoridad que recibía de arriba le imponía límites claros. Véase Landy, Roberts y Thomas, *The Environmental Protection Agency*, págs. 252-258.

tos, el cierre de las industrias de defensa, la reestructuración del sistema sanitario y el recorte de la participación federal.[14]

Orquestar las perspectivas en conflicto

El liderazgo del trabajo adaptativo suele requerir la orquestación del conflicto, en el que a menudo intervienen muchas partes. La autoridad de la doctora Parsons le procuraba dos recursos clave para resolver conflictos: el derecho a mediar y el poder de arbitrar. En la familia, su autoridad le permitía desempeñar un rol mediador; como ajena respetada, tenía el poder de convocar a la familia en su consultorio y sacar a la luz las opiniones conflictivas sobre el modo en que tenían que responder a la enfermedad de Steve. Cuando Connie y Steve discreparon acerca de cómo preparar a sus hijos, Parsons pudo mediar entre ellos, ayudándolos a desahogar sus preocupaciones de un modo que evitara discusiones penosas e inútiles. Discutieron mucho, pero la autoridad de la doctora le permitía interrumpir el intercambio, introducir una pausa y generar perspectiva. En casos más problemáticos que el de los Buchanan, ella podría haber recurrido a un consejero profesional.

Como miembro del sistema sanitario, la autoridad de la doctora le daba poder para arbitrar entre sus colegas cuando surgían conflictos. Era la doctora principal de la familia, y tenía el poder de convocar a los otros profesionales a reuniones para clarificar y decidir entre los tratamientos posibles. Aunque no le correspondía tomar todas las decisiones médicas por la familia, su posición la autorizaba a resolver las diferencias profesionales acerca del diagnóstico y el tratamiento. Lo que ella le comunicaba al paciente y la familia dependía en gran medida

14. Sin el beneficio de la perspectiva histórica, yo seguiría la lógica de esta argumentación con los siguientes interrogantes sobre la estrategia del presidente Clinton: ¿Vio él la cuestión de los homosexuales en las fuerzas armadas como un problema adaptativo, o como un problema técnico respecto del cual la acción con autoridad podría tener perfectamente sentido? Esta última evaluación habría sido un error totalmente obvio. El veto a los homosexuales en las fuerzas armadas planteaba un desafío adaptativo, tanto para la institución militar como para toda la nación, y ese desafío exigía cambios fundamentales en las normas y procedimientos institucionales, y en los hábitos y actitudes públicos. Pero, si el presidente sabía que éste era un desafío adaptativo, ¿sabía también que esta cuestión no estaba madura? Y, en tal caso, ¿tuvo su acción la intención de hacerla madurar? Sin duda, hay alternativas encaminadas a hacer madurar las cuestiones mediante una acción osada, realizada con autoridad. ¿Fueron consideradas esas alternativas a la luz del precio que él habría de pagar por ello, en términos de atención a otras cuestiones y de autoridad informal?

de su propia decisión. Quizá les comunicara las diferencias entre los profesionales, o quizá no; en ambos casos, el sistema sanitario reconocía en general su autoridad para decidir.

En el caso de Ruckelshaus, la orquestación del conflicto entre las diversas partes era central en el desafío. Por cierto, si no hubieran estado en juego valores y perspectivas competitivos (incluso sus propias perspectivas, resultado de sus tendencias personales y de su punto de vista profesional), el problema habría sido unívoco: cerrar o proteger la planta, según lo que les pareciera correcto a todos. Decidir qué normas había que aplicar a la planta de cobre era problemático porque una facción de la comunidad quería primordialmente proteger la viabilidad del establecimiento, mientras que otra facción quería sobre todo proteger la salud pública y el medio ambiente. La esencia del problema consistía en orquestar esas voces conflictivas en algún tipo de armonía.

La tarea que enfrentaba Ruckelshaus es típica del liderazgo en los grandes sistemas sociales. Por su propia naturaleza, el trabajo adaptativo no suele caer dentro de la esfera de acción de las estructuras organizacionales y sociales establecidas. Las piezas del rompecabezas (la información sobre el problema) están dispersas entre los interesados en diversas divisiones, grupos de interés, organizaciones y comunidades. Y no sólo está dispersa la información, sino que la solución requiere el ajuste de las actitudes y conductas de muchas personas, sin respetar esos límites. Por lo tanto, una autoridad que excluye a los interesados de la definición y resolución del problema corre el riesgo de elaborar una solución incompleta o errónea. Como mínimo, cuando deja a gente fuera debe conocer las perspectivas e intereses que faltan. No se trata sólo de que la falta de información socave la calidad del trabajo, sino que el malestar de la exclusión puede también llevar a que la gente sabotee el proceso y se enfrente a la autoridad.

Los grupos que se reúnen para abordar un problema adaptativo generalmente están formados por representantes de las partes interesadas que actúan como facciones. Para ejercer el liderazgo en estos grupos se necesita comprender las presiones de los líderes sobre cada uno de esos representantes, y las relaciones entre sus organizaciones. Quizá la persona que lidera identifique el desafío adaptativo, pero los miembros, cada uno de los cuales representa una facción diferente, pueden definir y estructurar la cuestión a su propio modo. Cada facción tiene su propia gramática para analizar la situación (un sistema de lógica interna que define los términos de los problemas y las soluciones de modo que tienen sentido para los propios miembros del grupo). Conforma-

do por la tradición, las relaciones de poder y los intereses, este lenguaje interno de la resolución de problemas se utiliza en gran medida inconscientemente, pero los miembros de la facción advierten de modo intuitivo cuándo es empleado erróneamente. Para liderar un grupo de facciones, uno tiene que prestar atención a los lenguajes independientes. Por ejemplo, los ecologistas de Tacoma hablaban en términos espirituales sobre la inviolabilidad de la tierra y también en términos prácticos sobre la salud pública. Los trabajadores de Asarco hablaban de un modo de vida familiar y comunitario que ya tenía un siglo, y de sus puestos de trabajo. Para liderar a estas facciones había que comprometer a cada una de ellas en la perspectiva de la otra. La tarea consistía en orquestar el choque de opiniones, de modo que cada facción aprendiera de la otra y, como mínimo, lograra un respeto viable.

De modo que para liderar cruzando límites hay que penetrarlos y reformarlos. Si tenemos que organizar reuniones con los representantes de los grupos en disputa, debemos invadir las fronteras tradicionales y convencer a quienes toman las decisiones de que se arriesguen a comprometer sus propios intereses «domésticos». En esencia, queremos formar una nueva coalición con esas personas, con un propósito que reoriente los fines anteriores de las organizaciones madre. Si la coalición tiene éxito, llega a una frontera autopercibida de identidad, y a una cohesión de los propios intereses. Éste es el principio. Después, cada representante debe liderar a su facción en su propio proceso de incorporar lo que él aprendió en la coalición. Sin duda, éste es un proceso reiterativo en el que los individuos importan y exportan perspectivas cruzando límites a medida que sus propios electores ajustan su modo de ver.

Ruckelshaus trabajó cruzando límites de este tipo. La primera tarea consistió en agitar el conflicto, planteando públicamente la cuestión y sacando a la luz las perspectivas opuestas. Ésta era la parte más fácil. Anunció la inminencia de una resolución y que el público tendría que deliberar al respecto. De este modo arrojó al fuego dos carbones al mismo tiempo: la cuestión en sí (la regulación sobre la emisión de arsénico) y el proceso de decisión (la participación del público, en lugar de una decisión de la autoridad). Las dos características de este anuncio atrajeron la atención y suscitaron el compromiso.

La segunda y más compleja tarea de Ruckelshaus era orquestar el conflicto que había desencadenado entre las facciones, de modo que se resolviera sin que se les fuese de las manos, por ejemplo generando violencia. Nadie quería que el padre colérico de un niño con leucemia pusiera una bomba en la planta de Asarco. Esta segunda tarea ocupó

completamente a treinta miembros del personal durante cuatro meses.

Para contener el nivel de desequilibrio, el personal utilizó diversos instrumentos. La estructura en forma de talleres hizo mucho por contener y dirigir la intensidad emocional del debate. Los talleres en sí estaban altamente estructurados, y el personal procuraba activamente que ningún individuo dominara la conversación. El personal registraba todos los interrogantes para que no desaparecieran de la mesa, y prometía investigación adicional al respecto. La presencia de científicos de la EPA reforzó el ambiente contenedor, al proporcionar una perspectiva orientadora experta. Los participantes legos se sentían copartícipes en las discusiones entre los expertos industriales, ecologistas y gubernamentales en competencia. La inclusión de ciudadanos legos en la toma de decisiones educaba al público y al mismo tiempo reducía los sentimientos de angustia y desvalimiento entre la población. A medida que en el proceso surgían espontáneamente nuevos talleres, la EPA siguió estando presente, controlando y escuchando los debates. La gente sentía que se estaba prestando atención a sus deliberaciones.

No obstante, el debate público estaba lleno de argumentos conflictivos y apasionados, probablemente inevitables cuando una comunidad heterogénea enfrenta un desafío adaptativo complejo. Los talleres aseguraron que las diversas partes se escucharan entre sí, pero la estructura no intentaba eliminar el conflicto.[15] Tampoco tendría que haberlo hecho.

Con la formación de nuevas coaliciones (que unían a empresas locales, la gran industria, los sindicatos, la United Way*, los organismos estatales y locales y el ayuntamiento de la ciudad), la comunidad desarrolló dos nuevos mecanismos para abordar los problemas en curso. El Proyecto para Trabajadores Desplazados, creado por Asarco, se convirtió en un modelo para la gestión de los cierres de plantas industriales en la zona. Y el método de participación pública utilizado por Asarco para resolver las cuestiones de contaminación industrial se está utilizando, de forma modificada, para manejar otras disputas medioambientales en la comunidad. Diez años más tarde, estos procedimientos siguen funcionando. Al penetrar a través de los antiguos límites y crear nuevas relaciones trascendiéndolos, la experiencia de Asarco fortaleció la capacidad adaptativa de la comunidad.

15. Comunicación personal de Susan Hall, consultora a cargo del diseño del proceso de participación pública en Tacoma para la EPA, abril de 1993.

* Organización nacional que recauda contribuciones individuales para programas de asistencia social. (*N. del t.*)

Elegir el proceso de toma de decisiones

Las autoridades tienen por lo común el poder de elegir el proceso de toma de decisiones. En esencia, deben decidir acerca de la presencia e importancia del conflicto, y sobre si y cómo desencadenarlo. Para escoger el proceso que se va a utilizar (autocrático, consultivo, participativo o consensual) hay que basarse en varios factores.[16] Ya hemos comenzado a introducir tres de ellos: el tipo de problema, la tolerancia del sistema social y la gravedad del problema. Ahora tenemos que añadir un cuarto factor: el marco temporal para actuar. El primer factor es relativamente directo. En las situaciones técnicas, en las que la autoridad tiene habilidad para definir y resolver el problema. La gente generalmente opta por decisiones autocráticas o consultivas. No tiene mucho sentido hacer algo distinto, a menos que se utilice una situación técnica con fines de entrenamiento. En caso contrario, hay que permitir que los expertos hagan su trabajo.

Pero las situaciones adaptativas tienden a exigir un modo más participativo de operar para ceder la responsabilidad a los interesados principales. Como el problema reside en gran medida en sus actitudes, valores, hábitos o relaciones presentes, la resolución tiene que realizarse en sus corazones y sus mentes. Se progresa hacia la solución de un problema adaptativo elaborando los conflictos que existen dentro de cada parte y entre ellas. Pero cuando se enfrenta un desafío adaptativo, la autoridad puede elegir un modo de acción más autocrático, como consecuencia de otros factores. Primero, la organización o comunidad puede carecer de la fuerza suficiente para soportar el estrés del trabajo adaptativo. Quizás ese trabajo las abrume, y encargárselo vaya contra las normas dominantes. La baja capacidad adaptativa puede derivar de una falta de experiencia en la resolución de conflictos, de la ausencia de valores orientadores compartidos, de la renuencia a soportar una penuria breve para obtener un beneficio a largo plazo, o a vínculos débiles de identidad y confianza entre las partes. Quizá no se haya tenido nunca una experiencia de responsabilidad compartida con respecto a problemas comunes, ni haya ninguna tradición de trabajo de equipo. El desafío estratégico sería utilizar la acción autocrática para iniciar el desarrollo de la capacidad adaptativa. Por ejemplo, un jefe de Estado

16. Como ya hemos mencionado, hay un estimulante análisis de los diversos modos de la toma de decisiones, y de cuándo utilizarlos, en Victor Vroom y Arthur Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood-Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1988).

podría eliminar un sistema judicial corrupto para empezar a establecer una norma de confianza; un gerente público podría ordenarle a un grupo de subordinados perplejos que le proporcionen un plan estratégico para un problema inminente, o un ejecutivo puede cambiar el sistema de evaluación del trabajo para recompensar la experimentación y el trabajo de equipo, y no sólo el éxito individual.

Segundo, incluso en un sistema con altas dosis de tolerancia, una autoridad puede optar por la acción autocrática cuando enfrenta un desafío adaptativo tan grave que genera un nivel de estrés que es probable que abrume incluso a esa sociedad. Un proceso participativo puede intensificar aún más la fricción entre las facciones enfrentadas. En ese caso, las autoridades tendrán que soportar una mayor parte de la carga de definir y resolver los problemas, aunque se sepa que sus soluciones requerirán un elevado grado de corrección a lo largo del camino. Como primera prioridad, la autoridad tendrá que reducir el nivel de desequilibrio, a menudo por medio de una conducta autocrática, para que el malestar no exceda la intensidad que permite a las facciones trabajar colectivamente sobre los problemas. Por ejemplo, Franklin Roosevelt tomó en 1933 medidas urgentes y autocráticas, y lo hizo porque tranquilizar al país tenía tanta importancia como cualquier experimento programático.

Tercero, en una situación de crisis quizá no haya tiempo suficiente para emprender un proceso más participativo. Es posible que el líder tenga que actuar sabiendo que procede sobre la base de conjeturas y que más adelante tendrá que corregirse. También Roosevelt ilustra este caso. En cuanto asumió el cargo declaró unas vacaciones bancarias, deteniendo de este modo la carrera que estaba llevando a muchos bancos a la bancarrota. La acción autocrática quebró el impulso de dicha carrera y dio tiempo para un proceso más reflexivo de desarrollo de una política bancaria a largo plazo.

Estos tres factores pueden condensarse en la siguiente regla práctica: *uno se vuelve más autocrático —excluyente— cuando es probable que la cuestión exceda la tolerancia presente del grupo o sociedad, en vista del tiempo con que se cuenta para tomar una decisión.*

En el caso de la familia Buchanan, la doctora Parsons tomó por sí misma decisiones técnicas sobre el tratamiento médico, con el asesoramiento ocasional de otros especialistas. Para movilizar el trabajo adaptativo de la familia, la doctora pasó de un modo autocrático de la resolución de problemas a un estilo participativo desplegado en el tiempo, a medida que los Buchanan se adaptaban a las difíciles circunstancias de su situación, e iban adquiriendo capacidad para enfrentarlas. La doc-

tora necesitaba tiempo. Se mantuvo alerta a los indicios para calibrar la madurez de la familia pero tomó decisiones autocráticas sobre cómo enmarcar y ordenar en el tiempo los problemas. A su juicio, al principio ellos no tenían la tolerancia suficiente para enfrentar la angustia generada por la enfermedad. Con sus palabras le dieron muy pronto una clara indicación en tal sentido. Pero a medida que la familia y el ambiente contenedor se fortalecían, según podía verse por preguntas inquietantes que los propios Buchanan empezaron a plantearse, la doctora les delegó una parte mayor del trabajo.

En el caso de Ruckelshaus, su autoridad formal le daba poder para decidir cuál era el mejor modo de regular el horno de Asarco. La Ley de Aire Puro, en efecto, determinaba que él decidiera. Pero al elegir el proceso de los talleres, Ruckelshaus se hizo a un lado. Cuando la propia planta decidió su cierre, en junio de 1984, la decisión de Ruckelshaus ya llevaba cinco meses de retraso. Su demora representaba la decisión de permitir que decidieran los interesados.

A la luz de esta tarea, podemos ver por qué él podría haberse negado deliberadamente a decidir. El desafío de Ruckelshaus era movilizar a la gente de la localidad para que encarara un difícil problema adaptativo. En vista de la caída persistente de los precios del cobre, la necesidad de la diversificación económica se estaba convirtiendo en obvia y urgente por sí misma. No sólo los propietarios de Asarco la conocían, sino que también estaban descubriéndola los trabajadores y quienes se beneficiaban en la localidad con la planta. El horno ya no era viable. En realidad no importaba lo que Ruckelshaus decidiera. Pero si él hubiera tomado la decisión cuando se suponía que debía hacerlo, en febrero de 1984, bien podría haber distraído la atención del público. La región podría haber atribuido el cierre de la planta a Ruckelshaus y a su insensibilidad ante el futuro de la empresa. En lugar de enfrentar el problema real, es probable que la gente hubiera tomado como chivo expiatorio a la EPA, aplazando el proceso adaptativo. Como dijo Ruckelshaus: «Nosotros teníamos que darles tiempo para elaborarlo. Ese trabajo no estaba terminado en febrero».[17] En esencia, la indecisión obligó al público a continuar explorando el recién descubierto desafío de la diversificación económica.

Pero al principio nadie sabía que William Ruckelshaus no tomaría ninguna decisión, ni siquiera él mismo. En respuesta al editorial titulado «César», publicado en *The New York Times*, Ruckelshaus escribió: «A la gente de Tacoma *no* se le está pidiendo que tome la decisión: se les *pide* su opinión informada. Ellos saben que el derecho a ser

17. Comunicación personal de William Ruckelshaus, marzo de 1992.

ser escuchado no es equivalente al derecho a ser obedecido. La decisión será mía».[18] Subrayó públicamente que estaba autorizado para tomar la decisión. Cuando Ernesta Barnes, la administradora regional de la EPA, hizo el anuncio de apertura el 12 de julio, subrayó que Ruckelshaus haría valer su prerrogativa de tomar la decisión final. Según ella, Ruckelshaus planeaba tener muy en cuenta los comentarios del público, pero no se trataba de una votación.

También esto tenía sentido como táctica. Si él hubiera renunciado al poder de decidir, habría cedido un mecanismo clave para orientar a todos los involucrados en el debate y estructurar su proceso. ¿Quién habría ido a los talleres de la EPA si la EPA no hubiera tenido un papel decisivo? La gente fue porque pensaba que no era inútil hacerse escuchar por la EPA. Pero, según Ruckelshaus, la audiencia que realmente importaba era el público mismo. Las diversas facciones quizá pensaron que estaban presionando a la EPA, pero en realidad estaban presionándose unas a las otras, y educándose recíprocamente, bajo los auspicios de la EPA.

18. William Ruckelshaus, «Letter: On Tacoma's Air-How EPA Faces the Arsenic Risk», *The New York Times*, 2 de julio de 1983, las cursivas son del original.

Capítulo 6

SOBRE EL FILO DE LA NAVAJA

A pesar de los recursos que la acompañan, la autoridad es también una camisa de fuerza.[1] A menudo los electores otorgan recursos a cambio de servicios. Se recibe poder con la promesa de satisfacer expectativas: la persona que ocupa una posición de autoridad, insistimos, debe proporcionar dirección, protección y orden. A menudo estas expectativas tienen sentido. En las situaciones técnicas, los dispositivos adecuados para encarar los problemas presentes ya están emplazados. Se han establecido procedimientos, líneas de autoridad, cargos, y normas operativas. La gente tiene una idea suficientemente clara sobre qué es lo que hay que hacer y cómo hay que tratar de hacerlo. Quizá se necesiten creatividad e ingenio, pero sólo para idear variaciones sobre los temas conocidos, y no temas totalmente nuevos.

Lo que esperamos de las figuras de autoridad se vuelve contraproducente cuando nuestras organizaciones y comunidades enfrentan un desafío adaptativo, cuando la aplicación de los métodos y saberes conocidos no basta. Seguimos esperando que nuestras autoridades restauren el equilibrio con diligencia. Si no actúan rápidamente para reducir nuestra sensación de urgencia, las despojamos de su cargo. Y a veces las matamos.

Solemos decir que en esas situaciones hay «crisis de liderazgo», lo cual es sintomático del problema de culpar habitualmente a la autoridad. Bloqueados por nuestras expectativas de que las autoridades provean en las situaciones adaptativas lo mismo que pueden proveer y proveen rutinariamente, las culpamos por la persistencia de problemas frustrantes que exigen nuestro propio trabajo adaptativo. Entonces, como podía preverse, nuestras autoridades nos proporcionan remedios y distracciones falsos. Nosotros los exigimos. Si quieren conservar la autoridad que les hemos otorgado, tienen que dar o *prometer* que da-

1. Véanse «Leader or Clerk?», en Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, 3.ª ed. (Nueva York, Free Press, 1990), cap. 1, y Warren Bennis, *Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues* (San Francisco, Jossey-Bass, 1989).

rán. Cuando descubrimos que han fallado, a menudo expiamos nuestros fracasos utilizándolas como chivos expiatorios y buscando a alguien que aporte nuevas promesas.

Cuando las autoridades proporcionan los remedios rápidos que pedimos reiteradamente, quizás abran un camino a la crisis, para ellas mismas y para su pueblo. Quizá la tormenta que se prepara caiga sobre otro turno de guardia, y ellas escapen ilesas; quizá no. Muchos jefes de Estado han caído cuando los problemas se enconaron y convirtieron en crisis: recientemente, Duvalier en Haití, Marcos en Filipinas, Ortega en Nicaragua, Honecker en Alemania Oriental, Ceaucescu en Rumanía, para nombrar sólo unos pocos. Muchos grandes empresarios norteamericanos han seguido el mismo camino en la última década, por no movilizar respuestas adaptativas ante la competencia extranjera. Ejercer el liderazgo desde una posición de autoridad en las situaciones adaptativas significa ir contracorriente. En lugar de satisfacer la expectativa de respuesta, uno plantea preguntas; en lugar de proteger a la gente de la amenaza exterior, uno permite que sienta esa amenaza para estimular la adaptación; en lugar de orientar a las personas hacia sus roles presentes, uno las desorienta a fin de que se desarrollen nuevas relaciones de rol; en lugar de sofocar el conflicto, uno lo genera; en lugar de mantener las normas, uno las desafía.

Desde luego, la vida real es fluida. Una figura de autoridad, incluso en situaciones adaptativas, tiene que realizar de distinto modo cada una de estas funciones sociales, en correlación con los factores que acabamos de mencionar: la gravedad del problema, la tolerancia al estrés del sistema social, la madurez de la cuestión y el momento. Por ejemplo, es posible que en una organización tenga que actuar con firmeza para mantener las normas y reestablecer claras asignaciones de rol, mientras se desafía a las personas con interrogantes y se plantean conflictos acerca de la dirección. Pero, para tomar la decisión táctica de oscilar entre los modos técnicos y adaptativos a lo largo de cada una de estas cinco dimensiones, primero necesitamos adquirir una clara concepción de las diferencias. La tabla 2 esboza los cambios que las situaciones adaptativas exigen a las autoridades.

En las situaciones adaptativas, para realizar las funciones sociales de la autoridad hay que caminar sobre el filo de una navaja. Si el desafío que se plantea le es prematuro, la gente hace a un lado a la figura de autoridad, por no haber satisfecho sus expectativas de estabilidad. Pero si el desafío es demasiado lento, el pueblo abate a la figura de autoridad al descubrir que no ha habido ningún progreso. En última instancia, se la culpará por la falta de progreso. Para mantener el equili-

brio sobre el filo de la navaja se necesita una comprensión estratégica de los instrumentos y limitaciones específicos que acompañan a la propia autoridad.

En ninguno de los dos casos la figura de autoridad queda indemne. Cuando es el foco de esperanzas y penurias que están más allá de su magia, o de cualquier magia, algunas personas tienen que atacarla, por lo menos verbalmente. Ni siquiera los más ágiles pueden esquivar por completo esos ataques, ni escudarse para no sufrir diversas heridas mentales y físicas.

Tabla 2. El liderazgo con autoridad en las situaciones adaptativas

Función social	Tipo situacional	
	Técnico	Adaptativo
Dirección	La autoridad proporciona la definición y solución del problema	La autoridad identifica el desafío adaptativo, diagnostica el estado de la cuestión y genera interrogantes sobre las definiciones y soluciones del problema
Protección	La autoridad protege de la amenaza externa	La autoridad saca a la luz la amenaza externa
Orientación de rol	La autoridad orienta	La autoridad desorienta los roles presentes, o resiste la presión tendente a orientar a las personas en nuevos roles con demasiada rapidez
Controlar el conflicto	La autoridad restablece el orden	La autoridad expone el conflicto, o permite que emerja
Mantener las normas	La autoridad mantiene las normas	La autoridad desafía las normas, o da lugar a que se las cambie

El liderazgo es como el filo de una navaja porque obliga a supervisar un período de persistente desequilibrio social durante el cual la gente enfrenta las contradicciones en su vida y su comunidad, y ajusta sus valores y su conducta para dar cabida a las nuevas realidades. Hemos comenzado a explorar los recursos que aporta la autoridad para dirigir este proceso. Estos instrumentos pueden organizarse según cinco principios estratégicos del liderazgo:

1. *Identificar el desafío adaptativo.* Diagnosticar la situación a la luz de los valores que están en juego, y separar las cuestiones secundarias.

2. *Mantener el nivel de malestar dentro de una gama tolerable para realizar el trabajo adaptativo.* Para emplear la analogía de la olla a presión, conservar alta la temperatura sin hacer estallar el recipiente.

3. *Enfocar la atención en las cuestiones en proceso de maduración, y no en distracciones reductoras del estrés.* Identificar las cuestiones que en ese momento atraen la atención; mientras se dirige la atención hacia ellas, contrarrestar los mecanismos de evitación del trabajo tales como la negación, la búsqueda de chivos expiatorios, la externalización del enemigo, la ilusión de que el problema es técnico, o el ataque a individuos y no a las dificultades.

4. *Hacer trabajar a la gente, pero a un ritmo que pueda soportar.* Ubicar y desarrollar la responsabilidad presionando a las personas que tienen el problema.

5. *Proteger las voces del liderazgo sin autoridad.* Dar cobertura a quienes plantean interrogantes difíciles y generan malestar, a las personas que señalan las contradicciones internas de la sociedad. A menudo estos individuos conminan a repensar los temas de un modo en que las autoridades no pueden hacerlo.

He dicho que la autoridad, formal e informal, es un componente clave del ambiente contenedor (el receptáculo que contiene) para el estrés producido por el cambio. A corto plazo, las personas que ocupan posiciones de autoridad tienen que regular esas tensiones de modo directo. Deben trabajar dentro de los márgenes de la capacidad presente del receptáculo. A medio plazo, la figura de autoridad puede reforzar su contribución al ambiente contenedor fortaleciendo sus propias relaciones de autoridad en la comunidad, y aumentando de tal modo la tolerancia al estrés de la comunidad mientras permanece en el cargo.

A largo plazo, es posible fortalecer el receptáculo, de modo que tolere las presiones más altas generadas por las dificultades más importantes, con alguna independencia de la presencia personal y el poder de la figura de autoridad. La persona con autoridad puede estimular el desarrollo de asociaciones cívicas capaces de crear redes sociales de identificación.[2] Puede acrecentar la confianza en las estructuras e

2. Robert D. Putnam, en su trabajo *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, Publicaciones de la Universidad de Princeton, 1993), demuestra la existencia de una fuerte correlación positiva entre las instituciones de la participación cívica (por ejemplo, los clubes de fútbol, las agrupaciones corales y las asociaciones literarias) y la acción comunitaria (por ejemplo, el desarrollo económico, la innovación legislativa y la capacidad de respuesta burocrática).

instituciones con autoridad.[3] Puede crear rituales que encarnen y fortalezcan los valores orientadores compartidos. Puede dar forma a normas de colaboración, asunción de la responsabilidad y resolución efectiva de los conflictos. Puede realizar una cesión amplia de autoridad.[4] Y puede promover un *ethos* de aprendizaje y creatividad. Con el tiempo, la comunidad puede familiarizarse con el trabajo adaptativo, con las penurias y ventajas que implica.

En este libro nos concentramos primordialmente en la tarea a corto plazo de progresar en la respuesta a un desafío adaptativo. La tarea a largo plazo del liderazgo (desarrollar capacidad adaptativa) está en gran medida más allá de nuestro alcance, aunque hasta cierto punto el largo plazo se resuelve acumulando progresos y aprendiendo de los éxitos sucesivos. Al concentrarse en los problemas inmediatos, una persona que aspira a liderar debe plantearse cuatro objetivos prácticos y relacionados: identificar el desafío adaptativo, mantener concentrada la atención en la cuestión en proceso de maduración, regular la tensión para que no exceda una gama productiva, y actuar para promover el aprendizaje social, a fin de que se alcance un nuevo equilibrio. Los esfuerzos realizados en 1965 para asegurar el derecho al voto de los

3. Por ejemplo, muchos estudiosos atribuyen la grandeza de George Washington a su previsión y a su capacidad para fortalecer el gobierno central en sus primeros años. Washington le asignó la mayor prioridad a acrecentar la credibilidad y el prestigio del gobierno federal. Lo hizo manteniéndose al margen de «alianzas liosas» (durante la revolución francesa), desplegando un poder militar abrumador (la Rebelión del Whisky [rebelión de colonos de Pensilvania, en 1794, contra la imposición de un impuesto sobre el whisky; la aplastó la milicia convocada por el presidente Washington para establecer la autoridad del gobierno federal *(N. del t.)* y manteniendo la solvencia económica del gobierno (con su respaldo a la propuesta de Hamilton de consolidar la deuda). Richard Ellis y Aaron Wildavsky caracterizan esta estrategia como «reemplazar la apariencia de poder por la realidad de poder», con lo cual creo que desdibujan la diferencia entre los poderes formales y la autoridad informal. La fuente de la autoridad informal del gobierno reside en percepciones de credibilidad. Esto no significa que esa autoridad sea irreal; simplemente sugiere que la confianza es una fuente importantísima del otorgamiento de autoridad informal y en última instancia formal. En mis propios términos, Washington apuntaba a fortalecer el ambiente contenedor proporcionado por el gobierno central, y esto impulsó críticamente el poder del gobierno para mantener unida a la nación en los primeros años de su historia. Véase Richard Ellis y Aaron Wildavsky, «"Greatness" Revisted: Evaluating the Performance of Early American Presidents in Terms of Cultural Dilemmas», *Presidential Studies Quarterly*, vol. 21, invierno de 1991, págs. 18-22. Véase también, en los capítulos 4 y 5 de este libro, el ejemplo de Ruckelshaus y sus esfuerzos por restaurar la credibilidad social de la EPA como institución mediadora en lo relativo a cuestiones ambientales.

4. Para una discusión de la relación entre el otorgamiento de poder y la dispersión de la autoridad, véase Herbert C. Kelman y V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience: Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility* (New Haven, Publicaciones de la Universidad de Yale, 1989), págs. 322-327.

norteamericanos negros nos proporciona un terreno de pruebas acerca de este tema. En este capítulo consideraremos la estrategia del presidente Lyndon Johnson, que entonces lideraba desde una posición de autoridad.[5]

Preludio: la maduración de la cuestión

Cuando Johnson asumió la presidencia, se aprestó de inmediato a reparar el receptáculo contenedor, que había quedado debilitado por el asesinato de Kennedy. Actuó para reducir la desorientación y el miedo del público, que se sentía a bordo de una nave sin timón. En su primer mensaje a la nación, el nuevo presidente le lanzó al Congreso una clara y directa llamada a la acción. Introdujo muy pocas o ningunas de sus ideas personales; en lugar de ello, prometió continuar el trabajo de su predecesor. Al hacerlo redujo el malestar de la transición y creó confianza.

> Y ahora las ideas y los ideales que [Kennedy] representó tan noblemente pueden traducirse y se traducirán en acción efectiva... En este momento crítico, es nuestro deber, el de ustedes y el mío, desechar toda incertidumbre, posposición y duda, y demostrar que somos capaces de emprender una acción decisiva; que de la pérdida brutal de nuestro líder derivaremos fuerza y no debilidades, que podemos actuar, que actuaremos, y que actuaremos ahora... La muerte de John Kennedy expone el mensaje de su vida: que Norteamérica tiene que avanzar.

Por lo general, un presidente lleva consigo a su propia gente. Pero en 1963, con sólo once meses para poner a prueba su capacidad antes de la siguiente elección presidencial, Johnson confió en el gabinete de Kennedy y en la Casa Blanca. Con esa continuidad del personal, una vez más Johnson apuntaló el ambiente contenedor, al mismo tiempo que evitaba atraer la atención sobre sí mismo. Con importantes iniciativas que desarrollar por delante, no podía permitirse quedar aislado de inmediato y aumentar su vulnerabilidad al ataque. «Constantemente se me hacía evidente la idea de que Kennedy me había escogido como ejecutor de su voluntad, de que yo tenía el deber de llevarla adelante,

5. Empleo la expresión «norteamericano negro» en lugar del giro contemporáneo «afroamericano» (*African-American*), porque este caso se produjo en la década de 1960, época en la que «norteamericano negro» estaba convirtiéndose en la auténtica expresión de la demanda de igualdad y respeto.

y de que esto se refería tanto a su gente como a su programa. Su gente formaba parte del legado. Simplemente, no podía permitir que el país pensara que yo estaba totalmente solo.»[6]

Incluso después de haber sido elegido presidente por derecho propio, Johnson mantuvo junto a él a hombres de Kennedy. No sólo valoraba su talento, sino que necesitaba el apoyo constante de los sectores que lo seguían: los medios de comunicación, la gente del este del país y los intelectuales.[7] Por lo tanto, continuó abrevlándose en la autoridad de Kennedy, escudó su programa con el nombre de Kennedy, y apartó la atención pública de su propia persona. Tenía que fortalecer el ambiente contenedor para controlar las presiones que preveía generar con su política.

Entre las muchas iniciativas de Johnson, quizá la más exitosa fue la relacionada con los derechos civiles.[8] En su mejor momento, Lyndon Johnson generó para sí la oportunidad de liderar escuchando atentamente al país, identificando sus contradicciones internas, y convirtiendo en leyes y programas el diálogo de los intereses en disputa. Alentó la visión de los derechos civiles que tenía Martin Luther King, y también lo que consideraba la concepción populista de George Wallace de la justicia económica.[9] Habría progreso impulsando a las personas a comprometerse entre sí a ajustar sus ideas o llegar a transacciones. Las partes implicadas tendrían que hacer el trabajo.

En efecto, en su programa legislativo Johnson presionaba sistemáticamente a las personas que le pedían ayuda. Presionó a los líderes

6. Citas tomadas de Doris Kearns, *Lyndon Johnson and the American Dream* (Nueva York, New American Library, 1976), págs. 180-181.

7. Ibíd., págs. 184-185.

8. Desde luego, es difícil decir qué éxitos de Johnson fueron los más importantes. Tal como resume Joseph Califano, «Johnson cambió al país más de lo que la mayoría de nosotros imaginamos. Cuando dejó su cargo, había hecho aprobar por el Congreso los programas Medicare y Medicaid, para proporcionar atención sanitaria a los ancianos y a la mayoría de los pobres; subvenciones para la educación preescolar, elemental, secundaria y superior; leyes contra la contaminación auditiva, del aire y el agua; medidas para preservar la tierra; legislación de derechos civiles; vales de comida para los necesitados; un proyecto masivo de viviendas, y una veintena de leyes para la protección del consumidor. Había articulado el concepto de acción afirmativa, dramatizado la plaga de la pobreza en medio de una riqueza sin precedentes, había firmado la Ley de Libertad de Información y creado los Fondos Nacionales para las Artes y Humanidades, el Centro John F. Kennedy para las Artes Interpretativas (teatro, danza y música), la Corporación para la Radiodifusión Pública, varios departamentos y organismos en el gabinete, y había conseguido cambiar el rol del gobierno federal en la vida norteamericana». Joseph A. Califano Jr., *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson: The White House Years* (Nueva York, Simon and Schuster, 1991), pág. 12.

9. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 239.

negros para que persuadieran a los conservadores renuentes. La clave del éxito en el campo de los derechos civiles, a juicio de Johnson, estaba en manos del partido minoritario, los republicanos encabezados por el senador Everett Dirksen. Sin su apoyo, ninguna legislación nueva podría atravesar el bloque constituido por el senador Richard Russell y los senadores demócratas sureños decididos a cerrarle el paso. Ellos obstruirían la aprobación de la ley, como lo habían estado haciendo con casi todas las nuevas leyes de derechos civiles durante cerca de un siglo.[10] Pero Johnson no iba a hacer solo el trabajo de ejercer la presión. Para ganarse a los republicanos, apeló a Roy Wilkins, jefe de la Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color (NAACP), como preludio a la introducción de la Ley de Derechos Civiles de ese año. Lo llamó el 6 de enero de 1964, seis meses después de asumir la presidencia.

> Johnson: ¿Cuándo va a venir aquí a iniciar la lucha por los derechos civiles?
>
> Vilkins: Cuando me libre de mi reunión anual con la junta de directores.
>
> Johnson: Bien, dígales que creo que tienen un hombre muy bueno. No conozco ningún hombre mejor, más justo o más capaz en Estados Unidos. Pero quiero que usted impulse esta ley ahora. Porque a menos que consiga veinticinco republicanos, no podrá cerrar el debate [para detener al obstruccionista]. No repita lo que le digo, pero Russell dice que él ya ha comprometido a suficientes personas como para impedir el cierre del debate. Pienso que usted tendrá que sentarse con Dirksen y convencerle de que esto le conviene al partido republicano, y que usted se pregunta por qué no los acompañaría a ellos en las elecciones, si ellos lo acompañan a usted en la cuestión del cierre del debate. Y dígales que va a apoyar al candidato presidencial que les ofrezca las mayores esperanzas y oportunidades de dignidad y decencia en este país, y lo mismo con respecto al candidato a senador. *Yo no soy un mago.* Ahora bien, quiero estar de su lado, y voy a ayudarle todo lo que pueda. Pero usted tendrá que atraer a esa gente, y cuanto antes lo haga, mejor. Si perdemos esta batalla, vamos a retroceder diez años.

10. La excepción fue la Ley de Derechos Civiles de 1957, firmada por Eisenhower, que sobrevivió en el Senado porque la hizo aprobar el líder de la mayoría, Lyndon Johnson, con la vista puesta en su candidatura a la presidencia en 1960. Véase Robert Dallek, *Lone Star Rising: Lyndon Johnson and His Times: 1908-1960* (Nueva York, Publicaciones de la Universidad de Oxford, 1991), págs. 517-528.

En efecto, el Senado pasó por veinticinco días de obstrucción a la aprobación de la Ley de Derechos Civiles: la mayor obstrucción de su historia. Pero el 10 de junio de 1964 se iba a votar el cierre del debate. La clave, como había dicho Johnson, era Dirksen. En respuesta a la propuesta de Russell en cuanto a que «la ley simplemente envuelve una cuestión política y no una cuestión moral», Dirksen finalmente se definió. «Al declarar que ha llegado el momento de abordar el tema de los derechos civiles... enfrentamos una cuestión moral», había girado en redondo.[11] En el curso de sus conversaciones con Wilkins y otros, las prioridades de Dirksen cambiaron. Se había hecho madurar la cuestión. En los términos en que Johnson le describió más tarde el problema a su biógrafa Doris Kearns: «El desafío era llegar a saber qué le importaba a cada uno de esos hombres, comprender qué cuestiones eran críticas para quién y por qué. Sin esa comprensión, nada es posible. Conocer a los líderes y entender sus necesidades organizacionales me permitió dar forma a mi programa legislativo para satisfacer tanto sus necesidades como las mías». Al impulsar las políticas nacionales en general, Johnson trató de inducir a las partes interesadas (líderes empresariales, educadores, sindicatos, medios de comunicación) a que se comprometieran entre sí. Algunas autoridades se concentran en conseguir que la gente obedezca sus órdenes. Johnson trató de educar a las personas para que cooperaran, respetando cada una las metas de las otras. Cercaba a la gente, llevándola a un trabajo cooperativo. Tal como él lo describió, «Yo quería que cada uno de estos hombres participaran en mi administración de una docena de modos diferentes. La clave era conseguir que los hombres de grupos distintos quedaran tan comprometidos entre sí en tantos comités y delegaciones que cubrían tantas cuestiones, que ninguno pudiera permitirse estar libre de compromisos con respecto a cualquier cuestión aislada».[12]

Johnson trató de movilizar al país como un todo para que trabajara sobre cuestiones evitadas durante casi doscientos años. Pero para movilizar a la sociedad a fin de que abordara problemas difíciles y adquiriera nuevos comportamientos se necesitaba algo más que forjar acuerdos en la legislatura; se necesitaba un liderazgo público. Johnson tuvo que identificar los desafíos adaptativos que enfrentaba la nación, regular el nivel de malestar, contrarrestar las distracciones que evitaban el trabajo, asignar responsabilidad a quienes le correspondía, y prote-

11. Cita tomada de Richard N. Goodwin, *Remembering America* (Boston, Little, Brown, 1988), págs. 313, 314; las cursivas son mías.

12. Citas tomadas de Kerns, *Lyndon Johnson*, pág. 194.

ger las voces del liderazgo en la comunidad. Nada puede ilustrar esta estrategia del liderazgo mejor que los acontecimientos de Selma, Alabama.

SELMA: OCHO DÍAS DE 1965

El domingo 7 de marzo de 1965 los negros norteamericanos emprendieron una marcha desde Selma hasta la capital del estado, en Montgomery, en una enérgica campaña por el derecho al voto. Selma, una ciudad de unos 29.000 habitantes, tenía un número algo mayor de negros que de blancos, pero los padrones electorales sólo incluían un tres por ciento de ciudadanos de color. Entre los 15.000 ciudadanos negros, sólo 325 estaban censados para votar.[13] El condado había utilizado métodos trillados para impedir que los ciudadanos negros fueran registrados en los padrones, que incluían prolongados exámenes escritos y preguntas orales tramposas, como «¿Qué dice la Décimotercera Enmienda a la Constitución?» y «¿Qué dos derechos tiene un ciudadano que ha sido objeto de un auto de procesamiento por parte de un gran jurado?». El gobernador Wallace, de Alabama, había declarado durante su campaña de 1962: «Desde esta cuna de la confederación, desde el corazón mismo de la gran tierra sureña anglosajona... ¡Segregación ahora! ¡Segregación mañana! ¡Segregación para siempre!».[14]

En respuesta a la marcha por los derechos civiles, el gobernador Wallace movilizó a la policía del estado contra 600 negros desarmados, cuando llegaron a los límites de la ciudad.[15] Los norteamericanos de todo el país presenciaron con estupor y furia las escenas televisadas de hombres, mujeres y niños negros apaleados, atacados con gas lacrimógeno y azotados con látigos por policías a caballo. Los blancos presentes gritaban no menos que los negros: «¡Échenlos! ¡Échenlos!».[16] Como reacción, en todo el país se produjeron manifestaciones espontáneas que ejercían una presión masiva centrada en el presidente Johnson para que movilizara a la guardia nacional.[17]

13. Robert A. Caro, *The Years of Lyndon Johnson: Means of Ascent* (Nueva York, Vintage Books, 1990), pág. xvi.

14. Citado en Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, pág. 53.

15. «Troopers Rout Selma Marchers», *The Washington Post*, 8 de marzo de 1965, pág. A1.

16. Caro, *Means of Ascent*, pág. xv; y J. L. Chestnut Jr., y Julia Cass, *Black in Selma: The Uncommon Life of J. L. Chestnut, Jr.* (Farrar, Straus and Giroux, 1990), pág. 207.

17. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 239. La guardia nacional estaba formada por tropas que normalmente respondían al mando de los diversos gobernadores. «Convocar a la guardia nacional» consistía en federalizar esas tropas, que entonces pasaban a depender del presidente.

Pero Johnson se negó a actuar. De hecho, enfrentaba presiones contrarias, cada una con su propia y prolongada historia. Por una parte, el público indignado le pedía al presidente que actuara de inmediato para imponer protección a quienes habían marchado en Selma. La gente hizo a su vez marchas y sentadas frente a la Casa Blanca y ante el Departamento de Justicia; se le hicieron reproches al presidente en la prensa de todo el país. El doctor Martin Luther King, «consternado y desalentado», acusó al gobierno federal de «timidez».[18] Por otra parte, otros muchos querían que Johnson se mantuviera al margen. Temían la interferencia federal en sus propios asuntos estatutarios. Los sureños blancos, lo mismo que muchos otros norteamericanos, estaban cansados de la intervención del gobierno federal en su modo de vida, y querían mantener las normas y el control locales. Johnson enfrentó un conflicto entre dos grupos diferentes con valores opuestos: los derechos de los estados, que representaban la supremacía blanca, y el derecho al voto.

Este conflicto no era nuevo. Databa de la época de la guerra civil. ¿Cuál debía ser el equilibrio de poder entre el gobierno central y los gobiernos locales en la determinación de los derechos civiles? Johnson había sido durante mucho tiempo un político de Texas, y nadie mejor que él sabía lo delicado que este tema seguía siendo en el sur. Y como ex líder de la mayoría en el Senado, y vicepresidente, nadie mejor que él sabía que el equilibrio de poder entre los gobiernos locales y el central acerca de la cuestión de los derechos civiles se había transformado. En 1954 la Corte Suprema había dictaminado que las escuelas segregacionistas eran ilegales.[19] El presidente Eisenhower se sintió obligado a respaldar esa resolución en 1957, cuando envió tropas federales a Little Rock, Arkansas, para integrar la Central High School. Cinco años más tarde, en 1962, John F. Kennedy envió tropas federales para proteger a James Meredith cuando éste se inscribió en la Universidad de Mississippi. Unos meses antes de la marcha en Selma, Johnson y el Congreso habían aprobado la histórica Ley de Derechos Civiles de 1964, que daba aún más poder al gobierno central sobre los asuntos locales. Los negros ya no podían seguir siendo discriminados en la mayoría de los lugares públicos, como los hoteles, los restaurantes

18. «King is Dismayed by U.S. "Timidity"», *The Washington Post*, 8 de marzo de 1965, pág. A2.

19. *Brown v. Board of Education*, 347 U.S. 483 (1954) (Brown I). Véase un resumen en Laurence H. Tribe, *American Constitutional Law*, 2.ª ed. (Mineola, Nueva York, The Foundation Press, 1988), págs. 1.474-1.480.

y los baños. Los empresarios y los sindicatos tenían que proporcionar a las minorías las mismas oportunidades de empleo. Se otorgó a las escuelas asistencia económica y técnica para acelerar la desegregación.

El país había pasado años deliberando y examinando objetivamente la cuestión; en general, había decidido proteger los derechos civiles contra la transgresión local. Pero no totalmente. El año antes, el Congreso no había podido llegar a un acuerdo sobre la cláusula de derecho al voto de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Johnson había lanzado la idea, pero el Congreso la rechazó. Eran muchos los blancos a los que ya les resultaba bastante penosa la integración en restaurantes y escuelas. Se negaban a otorgar poder político a los negros. La paralización en el Congreso del problema del derecho al voto indicaba que el país como un todo aún no estaba maduro para reconocer los derechos de las minorías. La sensación de que la cuestión era urgente estaba lejos de ser general; el derecho al voto aún no se había fijado en la mente de la gente. Las medidas tomadas en 1964 tendientes a asegurar los derechos civiles tenían la amplitud máxima de lo que el público parecía capaz de soportar en ese momento.

Los legisladores no iban a crearse dificultades a menos que el electorado lo exigiera. Para un legislador, crearse dificultades significa entrar en negociaciones costosas con otros legisladores, ceder en un punto a cambio del apoyo en otro, y pagar las consecuencias en la propia circunscripción. Esas negociaciones eran menos penosas y peligrosas si el legislador tenía metas múltiples, de variable importancia para su distrito. Una meta menor podía ser intercambiada por otra urgente, en particular si otros legisladores tenían prioridades complementarias, sin un gran costo. Éste fue el caso con la legislación de derechos civiles. Hasta Selma, los ciudadanos blancos de todo el país atribuían una baja prioridad al derecho al voto. Por ejemplo, durante el debate en el Senado sobre la Ley de Derechos Civiles de 1957, cuatro liberales del oeste (Wayne Morse, Warren Magnuson, Mike Mansfield y Jim Murray) acordaron respaldar una ley muy debilitada, a cambio del apoyo financiero sureño a la construcción de la presa del Hell Canyon en Idaho. La presa generaría energía eléctrica para la región. Aunque estos senadores del oeste normalmente respaldaban los derechos civiles, se vieron obligados a hacer un trueque porque a sus distritos les interesaba más la presa.[20]

En reuniones privadas realizadas a principios de 1965, Johnson, conociendo las limitaciones de su rol, alentó los planes de King destina-

20. Dallek, *Lone Star Rising*, págs. 521-522.

dos a hacer madurar la cuestión del derecho al voto. Aunque esperaba que no hubiera violencia, entendía que la presión pública podía preparar el escenario para la acción legislativa.[21] Eso fue lo que hizo King. Al generar una urgencia nacional, el movimiento por los derechos civiles apuntaba a cambiar las prioridades del público y poner en movimiento al Congreso. King y sus estrategas habían aprendido a través de décadas de esfuerzos que el gobierno federal protegía los derechos de los norteamericanos negros cuando la presión pública lo obligaba a hacerlo.[22] De modo que el movimiento por los derechos civiles elevó la tensión. Mediante la presencia cuidadosamente programada de periodistas televisivos, la brutalidad del racismo llegaría hasta las salas de estar de todo el país. Las manifestaciones obligarían a la nación a estar atenta. El domingo 7 de marzo, después de las palizas televisadas en Selma, King anunció:

> En el perverso maltrato a los ciudadanos indefensos de Selma, en el que ancianas y niños pequeños fueron gaseados y golpeados al azar, hemos presenciado una erupción de la enfermedad del racismo que trata de destruir a Estados Unidos... La gente de Selma luchará por el alma de la nación, pero corresponde a todos los norteamericanos ayudar a llevar esta carga. Por lo tanto, llamo a los religiosos de todas las creencias, a representantes de todas las partes del país, para que se unan a mí en Selma en una marcha de sacerdotes sobre Montgomery el martes por la mañana.[23]

Anticipando la marcha del martes, la presión sobre Johnson creció enormemente. Las marchas y manifestaciones proliferaron en todo el

21. Según Califano, «El 9 de febrero de 1965 el presidente se reunió con Martin Luther King en la Casa Blanca para escuchar un informe sobre la campaña de King destinada a registrar a votantes negros en Selma, la capital del condado de Dallas, Alabama. Como líder político que se preparaba para persuadir al Congreso de que aprobara una ley de derechos electorales, Johnson apreciaba la elección de Selma por King... Johnson le dijo a King que pronto enviaría al Congreso una legislación sobre derechos electorales. Pensaba que la presión pública en Selma sería útil y esperaba que no hubiera violencia». Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, pág. 55.

22. Por ejemplo, en 1941 el movimiento por los derechos civiles amenazó con una marcha masiva sobre Washington, para exigir igual trato al ocupar los puestos de trabajo civiles y militares, generados mientras el país se preparaba para la segunda guerra mundial. La amenaza de la marcha obligó a Roosevelt, dos semanas antes de la fecha fijada, a emitir una orden ejecutiva que promovía la igualdad en el empleo. A raíz de ello, la marcha se canceló. Véase Thomas R. Brooks, *Walls Come Tumbling Down: A History of the Civil Rights Movement 1940-1970* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1974).

23. «Troopers Rout Selma Marchers with Tear Gas», *The Washington Post*, 8 de marzo de 1965, pág. A3.

país. Autobuses y aeroplanos llenos de sacerdotes, ministros protestantes, rabinos, monjas y legos llegaron a Selma.[24] En Washington, las sentadas ante el Departamento de Justicia continuaban bloqueando la oficina del procurador general Katzenbach. La Casa Blanca se vio inundada por telegramas y llamadas a la acción. Un grupo de manifestantes hizo una sentada mientras había una visita turística a la Casa Blanca, increpando a todos los que pasaban. Sin duda, al público no le gustaba la perspectiva de que hubiera más palizas televisadas, esta vez con King y el clero de todo el país al frente. El público esperaba que el presidente Johnson restableciera el orden. Tal como él mismo dijo, «En todas partes se me denunciaba por mi "increíble falta de acción"».[25]

La tarde del lunes, los abogados de King apelaron al tribunal federal de Montgomery para obtener un mandato que prohibiera a las autoridades locales y estatales intervenir en la marcha del martes.[26] En lugar de ello, el juez Frank Johnson emitió la orden restrictiva de posponer por completo la marcha durante algunos días hasta que pudieran tomarse medidas de seguridad adecuadas. A raíz de esta orden, el presidente Johnson se sintió obligado a intervenir. Envió en secreto a LeRoy Collins, del Departamento de Justicia, en el avión Air Force One para negociar con King una solución intermedia, que mantuviera la presión pública sin ir más lejos de lo que cualquier presidente podía realmente permitirse. En el último minuto, el martes por la mañana, cuando la marcha se estaba iniciando, llegaron a un trato. King evitó chocar con la policía local y estatal, y con el tribunal federal, e hizo que la marcha volviera sobre sus pasos después de un momento dramático de oración en el lugar donde habían tenido lugar los enfrentamientos.[27] Todo el país contuvo la respiración mientras vivía el encuentro por televisión. Y aunque momentáneamente aliviado, el nivel de tensión seguía siendo muy alto. King insistió en que estaba pendiente la marcha completa de tres días a Montgomery.

Johnson mantenía su moderación. Ni reprimía ni enardecía la si-

24. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, pág. 209.

25. Lyndon B. Johnson, *The Vantage Point: Perspective of the Presidency 1963-1969* (Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1971), pág. 162.

26. Ralph David Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down* (Nueva York, Harper and Row, 1989), pág. 334.

27. En el capítulo 9 examino con mayor profundidad los acontecimientos y tácticas de ese momento. No creo que Johnson tuviera la intención de detener por completo las manifestaciones en Selma, pero una vez emitida la orden del tribunal federal, se veía obligado a frenar a King. Si King hubiera violado la ley, Johnson se habría visto forzado a actuar contra él, y las estrategias de ambos habrían dado pobres resultados. Véase Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, págs. 335-342.

tuación. En lugar de emprender una acción pública dramática o adoptar una posición clara, el martes por la tarde emitió una tibia declaración deplorando la brutalidad en Selma y exhortó a los líderes de todas las partes a «encarar esta situación tensa con calma, razonabilidad y respeto por la ley y el orden».[28] Añadió que en ese fin de semana enviaría al Congreso un proyecto de ley sobre el derecho al voto. Pero en privado, después de ver las palizas por televisión y estimar su efecto público, llamó al Departamento de Justicia y pidió un borrador del más radical proyecto de ley que tuviera alguna probabilidad de superar el debate constitucional.[29]

El martes por la noche, el reverendo James J. Reeb, un sacerdote unitario blanco de Boston, fue golpeado salvajemente por un grupo de blancos de Selma; murió dos días más tarde. Ésta era la segunda muerte que se producía. Jimmy Lee Jackson, había recibido un balazo de la policía montada dos semanas antes, en una marcha realizada cerca de Marion, Alabama.[30] La fatal paliza propinada al reverendo Reeb enervó todavía más el clima de manifestaciones y de urgencia. «Pero —según la descripción de Kearns— Johnson no se dejaba presionar. Piquetes de manifestantes rodeaban la Casa Blanca, con carteles que tenían la intención de avergonzarlo y lanzarlo a la acción: "LJB, abre los ojos, mira la enfermedad del sur, mira los horrores de tu tierra natal". Telegramas y cartas que exigían acción inundaban la oficina del presidente.»[31] No obstante, Johnson siguió imperturbable durante toda la noche del martes, el miércoles, el jueves y el viernes. En cierto momento intervino un ayudante del presidente: «Tenemos que hacer algo». Johnson contestó: «Lo haremos. Mantener la presión. Dejar claro que no vamos a ceder ni un ápice. Ahora que... es el buey de Wallace el que se cayó en la zanja, veamos cómo lo saca».[32]

Finalmente, el viernes Wallace solicitó una entrevista con el presidente, y Johnson se la concedió de inmediato. Según Johnson veía la situación, Wallace tenía aspiraciones a nivel nacional; había competido brevemente por la presidencia en 1964. Mal podía permitirse que

28. «Declaración del presidente», *The Washington Post*, 10 de marzo de 1965, pág. A3.

29. Véase James Henderson, Philip B. Heymann, Richard E. Neustadt, Glenn Reichardt, y Mark H. Moore, «Voting Rights Act of 1965 (B): LBJ and the Department of Justice» (Cambridge, John F. Kennedy School of Government Case Program, Harvard University, 1975), caso n.º 694-75-114.

30. «Cleric's Death Saddens Selma Crowd», *The Washington Post*, 12 de marzo de 1965, pág. A8; Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, pág. 325.

31. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 239.

32. Goodwin, *Remembering America*, pág. 320.

hubiera más derramamiento de sangre en su estado y se difundiera por televisión a todo el país. Así como detestaba ceder en lo concerniente a los derechos civiles, también tenía que mantener la ley y el orden. De modo que Johnson contaba con algo que Wallace necesitaba. Johnson estaba en condiciones de ayudar a Wallace a salir del agujero porque él mismo, Johnson, se había negado a arrinconarse. «El sábado, en el despacho Oval, examinaron la cuestión de las tropas. Johnson apeló a la gran ambición y a la vena populista que percibía en Wallace: ¿En qué podría limitar —sugirió— la carrera política del primer gobernador sureño el hecho de que combinara la reforma económica y social con la armonía racial? ¿Por qué no Wallace?»[33]

De la reunión surgió un acuerdo. Johnson cumpliría por Wallace la obligación que este último tenía de mantener la ley y proteger a los negros inocentes, algo que al gobernador le hubiese creado problemas entre sus electores blancos, pero Wallace tenía que pedirle públicamente al presidente que movilizara la guardia nacional.[34] Después de la reunión, Johnson llevó a Wallace a una conferencia de prensa acordada de antemano donde se aseguró de que también en público Wallace apareciese como el responsable de proteger a todos los ciudadanos, blancos y negros. Johnson anunció: «Si las autoridades locales no pueden funcionar, el gobierno federal asumirá totalmente sus responsabilidades».[35]

Al día siguiente, domingo, mientras 15.000 manifestantes cantaban «Venceremos» a las puertas de la Casa Blanca, y también «LBJ, ya verás lo que ocurre en el 68», Johnson solicitó una invitación para presentarse en una sesión conjunta del Congreso la noche siguiente, el martes 15 de marzo, y comenzó a preparar su ahora histórico discurso.[36]

Principios del liderazgo

Antes de repasar el discurso que constituyó el clímax de estos acontecimientos, debemos analizar la estrategia de liderazgo de Johnson. A medida que se desarrollaban los acontecimientos en Selma, Johnson había tenido que hacerse varias preguntas para evaluarlos.

33. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 239.
34. Goodwin, *Remembering America*, pág. 323.
35. «Transcript of News Conference at the White House», *The Washington Post*, 14 de marzo de 1965, pág. A12.
36. «Crowd of 15,000 at Lafayette Park Protests Federal Inaction in Selma», *The Washington Post*, 15 de marzo de 1965, pág. A6; Caro, *Means of Ascent*, pág. xviii; y Goodwin, *Remembering America*, pág. 324.

Desde luego, no podemos decir con certidumbre cómo pensó que iba a salir de esta crisis, ni si sus acciones de liderazgo fueron reflexivas o instintivas. Ni siquiera el propio Johnson podría decírnoslo completamente, porque la mente humana trabaja más rápido de lo que podemos recordar, y muchos de nuestros cálculos se realizan inconscientemente. Además, Johnson se especializó en contar la historia como le gustaba. No obstante, podemos plantear las preguntas estratégicas sin saber en qué medida el propio presidente lo hizo. Quizás este análisis no explique tanto la personalidad del presidente Johnson como ilustra una concepción del liderazgo.

Identificación del desafío adaptativo. Johnson enfrentó de inmediato dos interrogantes con los que ya estaba familiarizado: 1) ¿Qué cuestiones estaban representadas en este conflicto? ¿Qué era lo que estaba realmente en disputa?, y 2) ¿Constituían esas cuestiones un problema técnico para el que bastaría una respuesta de la autoridad o la situación requería un cambio adaptativo? En muchas situaciones, las respuestas a estas preguntas no son obvias, pero en este caso no se podía dudar mucho. El país había estado elaborando estos temas durante años. Se trataba de un conflicto relacionado con los valores. ¿Prevalecerían los valores de la libertad y la igualdad, o los de las culturas blancas locales tradicionales? En términos simples, o los blancos hacían sitio, o los negros tenían que quedarse donde estaban. Johnson no podía resolver este dilema. Ninguna decisión presidencial basada en la autoridad «repara» este tipo de disfunciones. El problema estaba en las mentes y los corazones de los ciudadanos, y sólo ajustes realizados *en esos lugares* podían resolver el conflicto de valores. Lo que el presidente podía hacer era animar y presionar a la población de todo el país para que encarara la contradicción interna entre los valores de la libertad y de la igualdad abrazados por los norteamericanos, y el modo de represión que vivían o permitían. Aunque las leyes, las posturas políticas y los programas no podían imponer el cambio adaptativo, sí podían concentrar la atención en la necesidad del ajuste. Podían comenzar a cambiar las instituciones para crear nuevas normas y establecer nuevos límites a la conducta de cada ciudadano.[37] Como Johnson comen-

37. Algunas de las consecuencias de las iniciativas federales en la cuestión de los derechos civiles han sido estudiadas ahora, una generación después. Esas consecuencias son impresionantes. Véase un análisis que vincula el cambio estructural con el actitudinal en Thomas F. Pettigrew, «Advancing Racial Justice: Past Lessons for Future Use», en Harry J. Knopke, Robert J. Norrell, y Ronald W. Rogers, comps., *Opening Doors: Perspectives on Race Relations in Contemporary America* (Tuscaloosa, AL, Publicaciones de la Universi-

tó después de la aprobación de la Ley de Derechos Civiles el año anterior, «Entiendo que una ley no cambia los sentimientos de la gente. Pero éste es el principio. Muestra el camino».[38]

En vista de los límites y restricciones de su autoridad, Johnson quería saber cómo podría hacer que la gente adoptara nuevas actitudes y hábitos. ¿Cómo podía él cambiar los sentimientos de la gente, al menos lo bastante como para generar la voluntad política de establecer nuevas leyes para la sociedad? Este tipo de preguntas son las que los políticos y activistas tienen que seguir haciéndose a lo largo de toda su carrera. Johnson no tenía las respuestas finales. Pero sus respuestas al caso Selman ilustran por lo menos cuatro condiciones para estimular el cambio adaptativo después de la identificación del desafío: estrés controlado, disciplinado por la *atención a las cuestiones*, con *presión* sobre quienes tienen que asumir la responsabilidad por los cambios que el proceso genera, y *cubierta protectora* para las voces del liderazgo.

Regulación del malestar. En medio de la crisis, la primera prioridad es evaluar el nivel del malestar social y, si es demasiado alto, tomar medidas para llevarlo a una gama productiva. Ante un malestar abrumador, una sociedad y sus facciones pueden caer en medidas extremas para restablecer la dirección, la protección y el orden: gobierno autoritario, supresión del disenso, fragmentación en grupos de identidad más pequeños (étnicos, religiosos, regionales), y guerra (civil y de otros tipos). De modo que Johnson tenía que evaluar el nivel del desequilibrio social para determinar si se necesitaban o no acciones de emergencia, como enviar la guardia nacional. ¿Podía el país resistir la tormenta sin romperse en pedazos? ¿Eran los lazos que mantenían unida a la gente (las instituciones políticas y cívicas, las interdependencias económicas, las normas culturales, los valores compartidos, las identificaciones patrióticas) suficientemente elásticos como para soportar la

---

dad de Alabama, 1991), págs. 165-178. Para un estudio en profundidad de un caso de escuela media pública integrada como vehículo para el cambio de actitudes, véase Janet Ward Schofield, *Black and White in School: Trust, Tension, or Tolerance?* (Nueva York, Praeger, 1982). Existen también estudios anteriores de casos de cambio institucional que condujeron al cambio de actitudes. Por ejemplo, véase Leo Bogart, comp., *Social Research and the Desegregation of the U.S. Army* (Chicago, Markham, 1969), págs. 1-41, para un análisis del modo en que la acción con autoridad y el cambio estructural desempeñaron un papel crítico en el cambio de actitudes para desegregar el ejército de Estados Unidos, a principios de 1948.

38. Goodwin, *Remembering America*, pág. 316.

tensión?[39] ¿Estaba la nación abrumada por otras razones (una economía deprimida o la guerra)?

Estos interrogantes definían los límites superiores de la tolerancia al estrés, y la respuesta de Johnson fue clara: la nación *como un todo* podía soportarlo. Los norteamericanos habían resistido mucho más. Los lazos que mantenían unida a la nación no iban a romperse. Las instituciones políticas mantenían un buen funcionamiento. Había un desafío a normas culturales y políticas particulares, como lo eran los valores esenciales, pero muchos de los otros valores y normas sociales estaban funcionando igual que antes para proporcionar significado, orientación y estructuración a la vida de las personas. La gente seguía yendo a sus ocupaciones, la escalada en Vietnam no estaba llamando mucho la atención. La economía funcionaba razonablemente bien. Muchas personas cuestionaban profundamente las contradicciones del país, pero eran relativamente pocas las que parecían renunciar a su patrimonio. Desde luego, los activistas de los derechos civiles estaban siendo brutalmente atacados y asesinados, y esto por sí solo podía dar lugar a una acción inmediata, pero la nación en sí no parecía correr peligro de desintegración, como había sucedido cien años antes. Johnson podía permitirse seguir imperturbable por un tiempo.

Las crisis procuran más poder a las figuras de autoridad porque la gente recurre a ellas en busca de soluciones. El malestar acrecienta su visibilidad y su influencia. En tiempos de dificultades, los ciudadanos del país escrutan cada respuesta del presidente, precisamente porque él es la figura de autoridad central. Buscan indicaciones acerca de cuánto deben preocuparse *ellos* por la situación. Si *él* parece alarmado, aumentará el miedo.

Por lo tanto, un mecanismo inmediato del presidente para contener la angustia durante una crisis es que se controle a sí mismo. Si con su comportamiento relajado indica que la situación, aun siendo seria, no justifica el pánico, reduce la posibilidad de que lo haya. Él puede regular el nivel de desequilibrio de la sociedad mediante los indicios que da, incluso con el tono y la altura de su voz. Desde luego, puede ir demasiado lejos; cuando niega durante un lapso excesivo las dificultades que la gente experimenta, el pueblo se encoleriza.

39. En términos de economía política, se podrían analizar la capacidad adaptativa y la tolerancia al estrés de una comunidad apelando el concepto de «capital social»: «los rasgos de la organización social —tales como la confianza, las normas y las redes— capaces de mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando las acciones coordinadas...». Véase Putnam, *Making Democracy Work*, pág. 167. Cuanto mayor es el capital social, más fuerte será el ambiente contenedor de la comunidad, y por lo tanto, superior el límite de tolerancia al estrés que la comunidad puede soportar sin recurrir a la evitación de trabajo.

Los ciudadanos no sólo buscan indicios en la autoridad, sino también acciones. La acción misma puede reducir la experiencia del desequilibrio, porque lleva a pensar que la responsabilidad del problema recae sobre quien ha actuado. La acción sugiere que «*Él* nos mostrará el camino». La gente puede distender su atención, porque alguien con autoridad está prestando atención. De modo que la acción de la autoridad tiende a reducir el estrés, mientras que la inacción lo aumenta. Esto puede ser así con independencia del contenido de la acción. La acción en sí comunica. Por ejemplo, es perfectamente concebible que lo que más importó para reducir la sensación de crisis durante los primeros cien días del gobierno de Franklin Roosevelt no fueron sus acciones específicas, sino su comportamiento enérgico.[40]

¿Cómo reguló Johnson el nivel de malestar? En este caso, la tensión había sido provocada por acontecimientos que estaban más allá de su control inmediato. La habían causado los sureños blancos y negros, aunque con el aliento tácito de Johnson. Como figura de autoridad central para el país, el presidente tuvo la presencia de ánimo o el instinto de utilizar el malestar como una oportunidad. King y sus organizadores elevaron la temperatura, pero Johnson permitió que el guiso se cociera a fuego lento. Con su comportamiento cauteloso y sus declaraciones tibias, Johnson comunicaba que la crisis no era una emergencia. Al mismo tiempo, con su pasividad elevó el nivel de la tensión, de modo que las personas ya no pudieran ignorar su propia responsabilidad con respecto a la dura realidad de que hubiera negros apaleados por exigir un derecho igualitario al voto.

Dirigir una atención disciplinada a las cuestiones. Al aguardar más de una semana antes de realizar cualquier movimiento, Johnson permitió que las imágenes televisivas de la brutalidad racial se instalaran en la conciencia pública. Impidió un final prematuro del debate. Cuando, durante su conferencia de prensa con Wallace, anunció finalmente que, si era necesario, tomaría medidas decisivas, sólo alivió la fuente inmediata del malestar. La cuestión subyacente se había fijado en la mente de las personas, donde continuaba generando disonancias. La disonancia reclamaba más acción. La cuestión estaba madura: el pueblo llegaría a verla como una prioridad pública. Y allí residía la oportunidad. Johnson esperaba aprovechar ese momento en el que podría en-

40. Desde luego, no toda acción reduce el nivel general de estrés. La acción extrema o urgente en una situación que parece no requerirla genera alarma. En el capítulo 7 describo el ejemplo del presidente Carter, que prescindió de su gabinete en julio de 1979.

carar el problema de la injusticia racial, y no sólo diluir la disonancia. Tomó el hecho y le dio un significado que antes se había perdido.

De haber Johnson intervenido como lo pedía todo el país, movilizando la guardia nacional, seguramente habría reducido el malestar público por la brutalidad policial contra los norteamericanos negros. La acción de Johnson habría dirigido la atención de la nación hacia una cuestión secundaria: la protección del derecho de quienes se manifestaban a expresar sus demandas. Pero tal como Johnson separó las cuestiones, no se trataba del derecho a organizar marchas, sino del derecho a votar. De haber intervenido Johnson de inmediato, la cuestión se podía haber entendido de un modo erróneo, del modo fácil.

Lo que es peor, su intervención también había distraído la atención de la nación respecto de la cuestión del racismo, orientándola hacia la cuestión de los derechos del estado. Johnson, como político sureño conocedor de los problemas de la región, no podía permitir que eso ocurriera.

> Si envío tropas federales, con sus grandes botas negras y sus rifles, parecerá que vuelve la Reconstrucción. Perderé a todos los moderados, y no sólo en Alabama sino en todo el sur. A la mayoría de los sureños no les gusta esta violencia; en lo más profundo de sus corazones, saben que las cosas van a cambiar. Y se adaptarán. Quizá no les guste, pero se adaptarán. Pero no lo harán si parece que vuelve la guerra civil. Esto los arrojará directamente a los brazos de los extremistas y convertirá a Wallace en mártir, y esto no es ayudar a los negros... Quizá tenga que enviar tropas. Pero no hasta que deba hacerlo, no hasta que todos puedan ver que no tengo otra opción.[41]

En lo personal, de haber intervenido directamente, es probable que Johnson hubiera sobrevivido. Como sureño que actuaba con tropas federales para proteger a negros inocentes, probablemente habría ganado una considerable popularidad en gran parte del país. Había buenos precedentes de la interferencia federal en las perturbaciones raciales: Kennedy en Mississippi, Eisenhower en Arkansas. Y *ellos* eran norteños.

Pero proceder decididamente para resolver la crisis habría interrumpido el trabajo que se estaba realizando en el cuerpo político. Al permitir que el malestar persistiera durante más de una semana, Johnson dejó al país sin más opción que enfrentar la cuestión en sí del racismo. El público consternado no permitiría que los blancos sureños enmar-

41. Goodwin, *Remembering America*, págs. 319-320.

caran la cuestión en función de los derechos de los estados. Además, los votantes de todo el país habían sido testigos en sus propias salas de estar de que los participantes en las marchas reclamaban el derecho a votar, y no el derecho a manifestarse en una marcha. La cuestión no se confundiría con los derechos de los estados o el derecho de los negros a manifestarse en una marcha. Al no dejarse empujar por el público, Johnson empujó a su vez a la gente a enfrentar las contradicciones internas de *su* sociedad, encarnadas en las imágenes que no podían evitar ver en la televisión.

Volver a poner el trabajo en manos de la gente. Por su larga experiencia, Johnson sabía que debía ser cauteloso ante la trampa que había montado Wallace: pasar toda la responsabilidad a la autoridad superior. Interviniendo con tropas, Johnson se habría presentado a sí mismo y a su cargo como destinatarios de culpa o mérito. En ambos casos habría habido distracción con respecto del trabajo que había que realizar con el problema de la igualdad. La solución de la crisis se habría convertido en «la solución de Johnson», considerada como interferencia federal en los asuntos de los estados, o como protección federal del derecho a manifestarse en una marcha. En lugar de ello, Johnson no hizo nada por distraer la responsabilidad hasta que cristalizó la voluntad del público.[42]

42. Como líder de la minoría en el Senado, Johnson había aplicado una estrategia similar cuando en esa cámara se trató de repudiar a Joseph McCarthy. Tal como le dijo a Maury Maverick, «Tienes que comprender que... la histeria en el país y en el gobierno... sólo puede disiparse dejando que siga su curso, hasta que la gente pueda ver por sí misma lo que hay realmente detrás del ruido». Johnson aguardó confiado a que McCarthy perdiera la amistad de sus colegas conservadores del Senado, y después del pueblo norteamericano, como finalmente ocurrió. Cuando los propios colegas republicanos de McCarthy ya estaban dispuestos a censurarlo, Johnson convocó una reunión de la Comisión Política Demócrata, y persuadió a sus miembros de que se abstuvieran de asumir cualquier postura, para «no hacerle el caldo gordo a McCarthy y permitir que recobrara el favor del Partido Republicano». La comisión recomendó que cada senador votara según su propia conciencia. A continuación Johnson logró que se formara una comisión bipartita para investigar a McCarthy, y escogió minuciosamente a un grupo de demócratas conservadores y republicanos con credenciales y reputaciones indiscutibles para condenar a McCarthy, lo que la comisión efectivamente hizo. El Senado coincidió con ella, por 67 votos contra 22.

Las cuestiones tienen sus propio ritmo de maduración. Este ritmo puede acelerarse, como lo demuestran los acontecimientos de Selma, pero en última instancia está determinado por la velocidad con que la gente aprende. Creo que Johnson entendía la posibilidad de hacer madurar las cuestiones (como lo demostró al llamar a Roy Wilkins en enero de 1964), y no se engañaba en cuanto a los límites de esa posibilidad. Johnson hablaba de estos límites cuando le dijo a Elizabeth Rowe, después de que McCarthy hubiera sido censurado: «Ya lo ve, usted siempre quiso que yo me apresurara, que acelerara el proceso, y yo siempre le contesté que es imposible acelerarlo. Uno tiene que saber reconocer cuándo ha llegado el momento». Dallek, *Lone Star Rising*, págs. 451-459.

Permitió que la gente que tenía el problema soportara la carga. Permitió que los negros asumieran la responsabilidad principal en cuanto a provocar el cambio. Esperó a que Wallace pidiera la intervención de las tropas federales. Y aguardó hasta que los votantes de todo el país hubieran trabajado lo bastante como para revelarse a sí mismos y revelarle a él las directrices de una posible solución: la solución de ellos. En palabras de Kearns: «Cuando Johnson finalmente envió tropas a Alabama [dos semanas después de que empezara la crisis], en general dicha acción no se consideró como una imposición del poder federal, sino como una medida necesaria para impedir que hubiera más violencia. Al dejar que sus críticos se explayaran y permitir que las imágenes televisivas dejaran su propia impresión en el país, Johnson logró persuadir a la mayoría de la población de que había actuado con cautela y por necesidad, y no porque estuviera ansioso por emplear el poder federal contra un sur culpable».[43]

El movimiento por los derechos civiles había concentrado la atención y hecho madurar la cuestión. La tarea de Johnson era contenerse de absorber la atención y la responsabilidad. La táctica de la impasibilidad transmitió al público la sensación de necesidad imprescindible para que enfrentara la cuestión, con sus costos y beneficios. Se consiguió que el pueblo y sus representantes realizaran el trabajo de cambiar sus actitudes y prioridades acerca de la justicia.

Al mantener la atención sobre las personas que encarnaban las cuestiones, Johnson volvió a poner el trabajo del ajuste de las manos de la gente que tenía el problema: los activistas por los derechos cívicos, George Wallace, el Congreso y el público en general. Por ejemplo, alentó a King en reuniones privadas a estimular la atención pública. Los grupos interesados motivados generarían la voluntad política y el margen de acción necesarios para la acción legislativa. Además, dejó que Wallace se cociera a fuego lento un tiempo, recibiéndolo en la Casa Blanca en un momento de confusión para que ajustara el modo en que se veía a sí mismo. Podemos parafrasear a Johnson como sigue: «Wallace podía ser un estadista, no sólo para Alabama, sino para el país. Podía ayudar a su gente a ajustarse a las demandas de reforma económica y social. La justicia social podía tener sentido para un populista, como Wallace en el contexto de la justicia económica».[44] La autoridad de Johnson como presidente le daba poder sobre Wallace, pero sólo por-

43. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 239.

44. Ibid., pág. 239. Wallace compitió por la presidencia en 1968, sobre la base de esta plataforma.

que se había abstenido de ponerse a la luz de las candilejas y de asumir la responsabilidad de la ley y el orden, que correspondía al gobernador. Cuando finalmente Wallace solicitó ayuda federal (basándose en que Alabama no podía permitirse pagar la protección de los participantes en las marchas), Johnson hizo que todos supieran que actuaba por iniciativa del gobernador.[45] Se aseguró de que el debate siguiera centrado en los derechos civiles, y no en los derechos de los estados, y de que Wallace llevara la carga. Como dijo el presidente públicamente: «Para el gobierno federal no es un deber grato asumir la responsabilidad, propia del gobierno estatal, de asegurar la protección de los ciudadanos en el ejercicio de sus derechos constitucionales».[46]

Proteger las voces del liderazgo en la comunidad. Johnson les proporcionó protección a King y sus colaboradores, en forma de aliento, orientación y consejo. Pero esto no dejaba de tener sus riesgos. Por ejemplo, un ataque policial a King y a su círculo nacional de religiosos durante la marcha del martes habría representado un golpe muy fuerte a su presidencia. Como sureño, ¿cómo podría haber reconquistado el terreno alto? ¿Quién hubiera creído que éste era sólo un error táctico? Cuando un tribunal federal emitió la orden de posponer la marcha por algunos días, Johnson reconoció que se había llegado al límite. Aunque King había violado tácticamente la ley local y estatal antes de dar a conocer su punto de vista, él confiaba en los valores, la política y la opinión *nacionales* para apoyar a los estados y ciudades involucrados en un proceso de cambio. Violar una orden judicial federal habría afectado la estructura nacional de autoridad, es decir, el receptáculo contenedor. Y en la cima de esa estructura estaba Johnson. Ni Johnson, ni King, ni la causa misma de los derechos civiles podían permitirse dañar la confianza fundamental en el procedimiento legal. Para evitar una confrontación entre King y el gobierno federal, Johnson trató de disuadir al dirigente negro de que hicieran la marcha ese día, pero King insistió, y llegaron a una solución negociada. En esencia, Johnson le hizo conocer claramente a King los límites de la cobertura que podía proporcionarle. La marcha subsistió en forma fragmentada, y Johnson siguió impasible.[47]

45. Véase Goodwin, *Remembering America*, pág. 323.

46. Charles E. Fager, *Selma: The March that Changed the South* (Boston, Beacon Press, 1985), págs. 148-149.

47. Véase un relato detallado de la negociación entre King, Abernathy y LeRoy Collins, el emisario de Johnson, que condujo a los manifestantes para que volvieran sobre sus pasos después de llegar al lugar donde se habían producido los altercados del domingo, en Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, págs. 337-341.

La presión sobre Johnson para que «asumiera el control de la situación» era enorme. Se espera que los presidentes controlen el conflicto interno, lo que a menudo significa suprimir las voces disonantes. Pero, en general, Johnson le dejó el camino libre a King y permitió que la tensión creciera. Al hacerlo corría el riesgo de perder confianza, la base de su autoridad. Pero, al proteger a King, Wilkins y otros, Johnson permitió que las cuestiones salieran a la superficie y maduraran conservando él las manos libres para orquestar el debate siguiente.

El discurso

Al aguardar, Johnson elevó las apuestas, no sólo la del país sino también la suya propia. Si como presidente no actuaba de un modo decidido después de lo que parecía un período de crisis tan prolongado, el público le haría responsable. Las expectativas públicas le obligaban a actuar. Como persona que ocupaba una posición de autoridad superior, el presidente tuvo que proporcionar finalmente un claro punto focal que restituyera un sentido de dirección y orden. Johnson lo hizo ocho días después de que comenzara la crisis de Selma. En ese momento, todo el país lo miraba con una expectativa acrecentada. En ese momento, el país estaba preparado para oír lo que necesitaba oír, y no sólo lo que le hubiera gustado. Johnson habló antes de una sesión conjunta del Congreso en el horario nocturno de mayor audiencia televisiva. El discurso, que presentamos a continuación muy condensado, refleja la estrategia del presidente.

> Esta noche hablo por la dignidad del hombre y el destino de la democracia... A veces el destino y la historia se encuentran en un momento y un lugar para generar un viraje decisivo en la incesante búsqueda humana de libertad. Eso ocurrió en Lexington y Concord. Y así fue también en Appomattox. Y esto mismo ha ocurrido la semana pasada en Selma, Alabama... Lo que ha ocurrido en Selma no es ningún motivo de orgullo. No hay ninguna razón para que estemos satisfechos de la prolongada negación de derechos iguales a millones de norteamericanos. Pero lo que está sucediendo aquí esta noche justifica la esperanza y la fe en nuestra democracia.
>
> Pues los gritos de dolor, los himnos y protestas de los oprimidos han convocado a toda la majestad de este gobierno... En nuestra época hemos tenido que vivir momentos de profunda crisis... Pero pocas veces, en cualquier época, una cuestión pone al desnudo el corazón secreto de la propia Norteamérica... un desafío, no a nuestro crecimiento o abundancia,

a nuestro bienestar o nuestra seguridad, sino a los valores, los propósitos, y el significado de nuestra nación.

La cuestión de la igualdad de derechos para los negros norteamericanos es de ese tipo, y si derrotáramos a todos nuestros enemigos, duplicáramos nuestra riqueza, conquistáramos las estrellas, pero subsistiera la desigualdad en este asunto, habríamos fracasado como pueblo y como nación. Pues, lo mismo a un país que a una persona, «¿de qué le valdrá ganar el mundo si ha perdido su alma?»... No se trata de los derechos de los estados o los derechos nacionales. Aquí sólo hay una lucha por los derechos humanos...

La última vez que un presidente envió una ley de derechos civiles para su aprobación por el Congreso, el proyecto contenía una cláusula concerniente a la protección del derecho al voto. La ley fue aprobada después de ocho largos meses de debate. Y cuando llegó a mi escritorio para que la firmara, había sido eliminado el núcleo de la cláusula sobre el derecho al voto. Esta vez, sobre esta cuestión, no debe haber ninguna demora, ninguna vacilación, ninguna transacción a costa de nuestro propósito... No debemos, no podemos y no tenemos que aguardar otros ocho meses para tener una ley. Ya hemos aguardado más de cien años. El tiempo de espera se ha terminado.

De modo que les pido que se unan a mí, trabajando muchas horas, durante la noche y los fines de semana si es necesario, para aprobar esta ley. No se trata de una petición superficial. Pues desde la ventana junto a la cual estoy sentado encarando los problemas de nuestro país, reconozco que fuera de esta sala está la conciencia ultrajada de la nación, la grave preocupación de muchas naciones... y el duro juicio de la historia sobre nuestros actos.

Pero, aunque aprobemos esta ley, no habremos ganado la batalla. Lo que sucedió en Selma forma parte de un movimiento mucho mayor que llega a todos los lugares y estados de Norteamérica. Es el esfuerzo de los negros norteamericanos por asegurar para ellos todas las bendiciones de la vida norteamericana. Esta causa debe ser también la nuestra. No son sólo los negros, somos todos nosotros los que tenemos que superar el legado debilitante de la intolerancia y la injusticia. Y *lo superaremos*. Como hombre con raíces en el suelo sureño, sé lo dolorosos que son los sentimientos raciales. Sé lo difícil que es reformar las actitudes y la estructura de la sociedad... Esta noche les digo a todos ustedes, los que están aquí y en el resto del país, que quienes les piden que se aferren al pasado lo hacen al precio de negarles a ustedes su futuro.

Este país grande, rico, inquieto, puede ofrecerles oportunidades y educación a todos: a blancos y negros, al norte y al sur, al granjero y al habitante de la ciudad. Los enemigos son la pobreza y la ignorancia, y no nuestro prójimo. Y también venceremos a la pobreza y la ignorancia. Que nadie, en ningún lugar, contemple con orgullo hipócrita los problemas

de sus vecinos. En ninguna parte de Estados Unidos la promesa de igualdad se ha cumplido por completo. Tanto en Buffalo como en Birmingham, en Filadelfia como en Selma, los norteamericanos están luchando por los frutos de la libertad. Éste es un país. Lo que sucede en Selma o en Cincinnati es objeto de preocupación legítima para todos los ciudadanos. Pero que cada uno de nosotros busque en su propia comunidad y en su propio corazón, y destierre de allí la injusticia...

El verdadero héroe de esta lucha es el negro norteamericano. Sus acciones y protestas, el coraje que lo lleva a arriesgar su seguridad e incluso su vida, han despertado la conciencia de la nación. Sus manifestaciones tienen la finalidad de llamar la atención sobre la injusticia, provocar el cambio e incitar a la reforma. Nos exhorta a cumplir la promesa de Norteamérica. Y ¿quiénes de nosotros podemos decir que habríamos hecho el mismo progreso de no mediar su persistente valentía y su fe en la democracia norteamericana? Pues en el corazón de la batalla por la igualdad está la fe en el proceso democrático.[48]

Histórico por su alcance y sus desafíos, este discurso inspiró a gran parte del país. También demuestra y nos ayuda a resumir nuestros principios de liderazgo. Primero, Johnson se refirió claramente a los valores orientadores de la nación, a los valores que han construido nuestro país: la libertad, la igualdad y la democracia. La cuestión de los derechos civiles debía verse en ese contexto. Johnson identificó el desafío adaptativo al caracterizar la discrepancia entre nuestros valores y nuestra conducta. Por cierto, identificó también el siguiente desafío adaptativo: la pobreza.

Segundo, al hablar de una manera tan dramática, ante una sesión conjunta del Congreso, el presidente trató de mantener el nivel de urgencia, al mismo tiempo que abordaba sus causas. Hacerse cargo de la situación habría reducido la presión si Johnson no hubiera exigido una acción inmediata del Congreso. Además, el presidente señaló que el Congreso no había completado su trabajo sobre el derecho al voto en la anterior legislación de los derechos civiles. Estos actos mantenían la presión.

Tercero, Johnson mantuvo centrada la atención sobre la cuestión al advertir al público sobre los probables mecanismos de evitación del trabajo que podían surgir: 1) considerar los acontecimientos de Selma como vinculados con los derechos de los estados y no con los valores nacionales; 2) ver la legislación sobre el derecho al voto como un re-

48. Tomado de «Text of Johnson Address to Joint Session of Congress», *The Washington Post*, 16 de marzo de 1965, pág. A14.

medio técnico que después le permitiría a la gente distender su atención; 3) aferrarse al pasado, y 4) usar a los blancos de Selma como chivos expiatorios, con un «orgullo hipócrita» que negara la existencia de racismo en todo el país.

Cuarto, Johnson le dijo al pueblo que el desafío de los derechos civiles exigiría un trabajo adaptativo constante: había que cambiar las actitudes y la estructura de la sociedad. Reconoció lo difícil que sería. En gran medida, el trabajo tenía que realizarlo el público en general. La legislación sobre el derecho al voto no era un remedio definitivo, sino simplemente un paso catalizador. Pero tampoco el Congreso se salvaba. Al desafiar tan públicamente a sus miembros a pasar noches sin dormir, el presidente los hizo compartir la carga. Puso todos sus nombres (y también el suyo propio) en la línea de fuego, al pedir una rápida aprobación de la ley que él sometería a consideración del Congreso en el término de dos días.[49]

Finalmente, Johnson ejerció el liderazgo de una de las maneras que están al alcance de la figura de autoridad: proteger las voces de quienes lideran con poca autoridad, aunque esas voces a menudo sean equívocas y molestas. Apoyó el movimiento por los derechos civiles para impulsar al país a enfrentar la gran brecha existente entre lo que representábamos y el modo en que vivíamos.

Al ejercer el liderazgo sobre los derechos civiles, ¿estaba Johnson proponiendo su propia visión del país? En realidad no. Había sido congresista sureño desde 1937 y senador desde 1949, pero sólo se pronunció a favor de los derechos civiles en 1956, cuando advirtió que la cuestión maduraba y se vio a sí mismo como contendiente nacional.[50] En el Congreso, durante casi veinte años había votado contra todas las leyes de derechos civiles —leyes que pretendían poner fin al pago de un impuesto personal como requisito para votar, la segregación en las fuerzas armadas y el linchamiento.[51] El 1960 se opuso a las propuestas liberales acerca de los registros electorales federales, favoreciendo la propuesta intermedia de árbitros electorales, que no dio

49. Thomas Schelling describe esto como «estrategia del compromiso». Al comprometerse públicamente, Johnson le comunicaba su resolución al Congreso. Para Schelling, esta expresión tenía un sentido un tanto distinto, en vista del contexto en el que la había desarrollado: el control de las armas nucleares, ámbito en el cual el hecho de comprometerse a tomar represalias hacía creíble la amenaza disuasiva, y por lo tanto *reducía* la probabilidad de tener que actuar para cumplir con ese compromiso. Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, Publicaciones de la Universidad de Harvard, 1960), pág. 14.

50. Dallek, *Lone Star Rising*, págs. 496, 517-528.

51. Caro, *Means of Ascent*, pág. xvii.

resultado. Como vicepresidente había tomado una decisión contraria a la liberalización del reglamento del Senado, que obstaculizaba a los defensores de los derechos civiles.[52] Durante el debate sobre la Ley de Derechos Civiles de 1964, respaldó una concepción moderada de la cláusula sobre el derecho al voto. Cuando pareció que el Congreso ni siquiera estaba preparado para esa opción, dejó de presionar.

Se diría que el movimiento por los derechos civiles y los acontecimientos de Selma tuvieron su impacto sobre la conciencia de Johnson, así como sobre la conciencia de la nación. Tal como Johnson escribió en sus memorias: «Nada como la presidencia hace que un hombre se enfrente directamente a su conciencia. Sentarse en ese sillón supone tomar decisiones que ponen a prueba los compromisos fundamentales de un hombre. La carga de la responsabilidad adquirida le abre literalmente el alma. Ya no puede aceptar las cuestiones como dadas: ya no puede dar por imposibles de satisfacer las esperanzas y las necesidades. En esa casa de decisión, la Casa Blanca, un hombre se convierte en sus compromisos. Comprende quién es realmente. Aprende quién quiere ser auténticamente».[53]

A menudo pensamos que el liderazgo significa tener una visión clara y la capacidad para persuadir a la gente de que la haga real. En este caso, Johnson no fue el autor de ninguna visión. Los acontecimientos actuaron sobre él para dar forma a la visión que articuló de modo poderoso. Johnson *identificó la visión de la nación* y la puso en palabras. Clarificó sus propios valores a medida que lo hacía la nación. El liderazgo de Johnson residió en sus medios para dar significado a la crisis y evitar la trampa común de restaurar prematuramente el orden. Permitió que la temperatura siguiera alta. Mantuvo la atención de la gente en las cuestiones que generaban la tensión. Les pasó la responsabilidad a quienes tenían el problema. Permitió que se oyeran las voces disidentes. Junto con el país, él mismo entabló una lucha con sus valores orientadores fundamentales. Les dio a esos valores el poder de su propia voz y su propia figura presidenciales.[54] Y aprovechó el momento

52. «President Seizes Rights Movement Leadership», *The Washington Post*, 17 de marzo de 1965, pág. A14.

53. Johnson, *The Vantage Point*, pág. 157.

54. El mensaje de Johnson al Congreso fue redactado por Richard Goodwin, uno de sus escritores de discursos. Johnson escogió deliberadamente a Goodwin, y no a otro de sus escritores, porque sentía que ese hombre era el que mejor vertía en palabras sus propios valores y sentimientos. Según Goodwin, el discurso habría sido totalmente distinto si lo hubiera escrito otra persona. Véase Goodwin, *Remembering America*, pág. 328.

oportuno para convertir los valores emergentes de la nación en una legislación poderosa.[55]

Johnson firmó la Ley de Derechos Electorales el 6 de agosto de 1965. En el término de una semana, se abrieron los registros federales; seis meses más tarde, 9.000 negros estaban empadronados para votar en Selma.[56]

55. La legislación era mucho más enérgica de lo que cualquiera habría imaginado antes con el fin de encauzar la cuestión. En virtud de un doble mecanismo activador, los registros federales reemplazarían a los representantes políticos locales en los estados donde la discriminación estaba muy difundida, y el procurador general tendría un virtual poder de veto sobre cualquier legislación estatal relacionada con las calificaciones de los votantes. Véase Henderson y otros, «Voting Rights Act of 1965 (B): LBJ and the Department of Justice».

56. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, págs. 233-235.

Capítulo 7

PERDER EL EQUILIBRIO

Los éxitos de Lyndon Johnson en las cuestiones internas contrastan agudamente con su fracaso en Vietnam. En los asuntos exteriores, Johnson asumió la posición de que los líderes lideran y los seguidores les siguen. Ésta era una base errónea para liderar a los interesados clave en el desarrollo de la política, y para calcular las consecuencias políticas de las decisiones que él tomaba. La toma de decisiones autocrática da por sentado que las autoridades tienen poco que aprender, y en el caso de Johnson limitó su capacidad para examinar los supuestos sustantivos, políticos y morales básicos.

Los defectos sustantivos de razonamiento político eran múltiples. Al establecer la política en Vietnam, Johnson y sus consejeros trazaron analogías históricas inadecuadas con el Múnich en 1938, la represión británica de los insurgentes birmanos después de la segunda guerra mundial, la guerra de Corea y la guerra francesa en Indochina.[1] Además aceptaban como verdadera la teoría del dominó (si un país caía bajo el dominio comunista, otros lo seguirían como fichas de dominó), en lugar de considerarla una hipótesis que había que analizar.[2] Establecieron supuestos pobres y no verificados sobre la historia y la psicología de los vietnamitas del norte y el sur, sobre sus guerras y autoridades, y sobre la capacidad de resistencia de la guerrilla indígena.[3]

Las deficiencias en el proceso de elaboración de la política se debieron a la omisión sistemática de respuestas a interrogantes críticos planteados por los consejeros individuales y el presidente. Muchos de estos interrogantes quedaron en el aire o recibieron respuestas con-

1. Véanse Ernest R. May, *«Lessons» of the Past: The Use and Misuse of History in American Foreign Policy* (Nueva York, Publicaciones de la Universidad de Oxford, 1973), cap. 4; y Yuen Foong Khong, *Analogies at War: Korea, Munich, Dien Bien Phu, and the Vietnam Decisions of 1965* (Princeton, Nueva Jersey, Publicaciones de la Universidad de Princeton, 1992).

2. Larry Berman, *Planning a Tragedy: The Americanization of the War in Vietnam* (Nueva York, Norton, 1982), pág. 131.

3. Véanse George C. Herring, *America's Longest War: The United States and Vietnam 1950-1975* (Nueva York, Wiley, 1979), y Larry Berman, *Planning a Tragedy.*

fusas. Por ejemplo, ¿se inclinarían los norvietnamitas a negociar?[4] ¿Tendría el pueblo norteamericano la voluntad necesaria para proseguir una larga guerra en Asia? ¿Libraría el Vietcong el tipo convencional de guerra que los norteamericanos sabían afrontar, o apelaría a tácticas de guerrilla? ¿Era ético librar esa guerra? Los interrogantes clave fueron formulados, pero no había ningún proceso estructurado que permitiera investigar y analizar plenamente las respuestas.[5] Por último, Johnson calculó mal los riesgos políticos de la guerra. Temía la pérdida de terreno en su proyecto doméstico, la Great Society, y realizó estimaciones muy optimistas sobre lo fácil que resultaría llevar a Ho Chi Minh a la mesa de negociaciones. A corto plazo, logró poner de acuerdo al Congreso y la opinión pública, pero no supo calibrar los efectos probables de una participación militar prolongada, tanto sobre su carrera como sobre la agenda doméstica.[6]

Al formular la política exterior, Johnson parece haber ignorado las lecciones de sus éxitos políticos internos. En la palestra de la política exterior, pareció olvidar todo lo que tenía profundamente incorporado en los asuntos internos. Al establecer e instrumentar la política viet-

4. Según el general Maxwell Taylor, ex embajador norteamericano en Vietnam: «En 1965 sabíamos muy poco sobre los líderes de Hanoi que no fueran Ho Chi Minh y el general Giap, y prácticamente nada de sus intenciones individuales o colectivas. Sin embargo, nos inclinábamos a suponer que se comportarían como los norcoreanos y los chinos comunistas una década antes, es decir, que buscarían un acuerdo con nosotros cuando el costo de sus pérdidas se volviera excesivo. Pero los norvietnamitas demostraron ser increíblemente duros, y aceptaban pérdidas que, según el cálculo occidental, excedían en mucho el valor de lo que estaba en juego». Citado en Berman, *Planning a Tragedy*, pág. 143.

5. Contrariamente a la imagen de que los consejeros de Johnson habían caído en una pauta compartida de pensamiento grupal (Irving Janis, *Groupthink*, 2.ª ed. [Houghton Mifflin, Boston, 1982], cap. 5), documentos recientemente publicados demuestran que Johnson recibía muchos puntos de vista que competían entre sí, no sólo del subsecretario de Estado George Ball, sino también de Clark Clifford, del vicepresidente Humphrey, de Jack Valenti, del senador Mansfield, del director de la CIA William Raborn, y del embajador Llewelyn Thompson. A juicio de Burke y Greenstein, un problema importante fue, no la ausencia de opiniones diversas, sino la falta de un proceso para elaborar analíticamente esas diferencias. Estos autores contrastan el trabajo político de Johnson con el de Eisenhower. Eisenhower, como comandante militar, comprendía mejor que era muy fácil extraviarse en cuestiones de política exterior, por lo cual hizo del examen realista sistemático una prioridad en su proceso de toma de decisiones. Como resultado, estableció en la presidencia un procedimiento totalmente formal para evaluar y examinar las cuestiones de política exterior, desempeñando en una medida mucho mayor el papel de guerrero solitario. Véase John P. Burke y Fred I. Greenstein, *How Presidents Test Reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965* (Nueva York, Russell Sage Foundation, 1989).

6. Véase Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, 3.ª ed. (Nueva York, Free Press, 1990), págs. 209-212.

namita, cometió errores fatales al erigirse como guerrero solitario y emprender una escalada subrepticia no sólo ante su enemigo sino también con sus propios electores. En los términos de los principios ilustrados por el liderazgo de Johnson en cuanto a los derechos civiles, no supo hacer que la nación enfrentara el desafío adaptativo de Vietnam, no supo mantener el nivel de malestar dentro de una gama productiva, ni disciplinar la atención, distribuir la responsabilidad y utilizar el disenso como fuente de comprensión y de generación de opciones. Lo que a él quizá le pareció un esfuerzo por establecer el ritmo del trabajo se convirtió en cambio en una acción que extravió a la nación.

La «guerra de Johnson»

Después de la muerte de Kennedy, Johnson dijo: «Continuemos», a modo de promesa. Pero además de heredar la legislación sobre los derechos civiles, las iniciativas contra la pobreza y otras políticas domésticas que él comprendía y en las que creía, también recibió como legado una crisis en Vietnam que estaba en ebullición, después del derrocamiento, respaldado por Estados Unidos, de Ngo Diem, presidente de Vietnam del Sur, a principios de noviembre de 1963. Según sus consejeros, Vietnam del Sur caería bajo el dominio comunista a menos que hubiera un salto cuantitativo en la participación militar norteamericana.

Sin dejar de pensar en la Great Society y en su propia elección en el mes de noviembre, Johnson obstruyó y demoró, tratando de evitar un compromiso decisivo. En cambio, encontró pequeños modos de respaldar al gobierno survietnamita. Reafirmó el compromiso norteamericano con el nuevo y vacilante régimen aumentando el número de «consejeros» de 16.300 a 23.000, y ampliando la ayuda económica en 50 millones de dólares. También aprobó un nuevo programa de operaciones encubiertas contra los norvietnamitas.[7] Al mismo tiempo, sus consejeros políticos prepararon planes que modificaban radicalmente la naturaleza de la participación norteamericana, al incluir el bombardeo del norte, y el envío al sur de un gran número de soldados yanquis. Esos planes incluían borradores secretos de la legislación que autorizaba la guerra.[8]

7. Herring, *America's Longest War*, pág. 116.
8. Arthur M. Schlesinger Jr., *The Imperial Presidency* (Boston, Houghton Mifflin, 1989), pág. 179.

Aunque los consejeros de Johnson planeaban la escalada para algún momento posterior a la elección, el propio Johnson negó que existiera ningún plan para emprender una guerra más larga, tanto ante los votantes en la campaña electoral como en las discusiones privadas con miembros del Congreso. Caracterizó a Barry Goldwater, su oponente republicano, como un «halcón» en cuanto a Vietnam, y como un belicista temerario. Les dijo a los norteamericanos que la participación de Estados Unidos se limitaría al entrenamiento y el apoyo logístico. Repitió esa promesa en los discursos de la campaña electoral: «Hay quienes les dicen que tenemos que ir al norte y arrojar bombas, para tratar de eliminar las líneas de aprovisionamiento, y piensan que de ese modo habría una escalada en la guerra. Nosotros no queremos que nuestros muchachos americanos den la batalla por los muchachos asiáticos. No queremos... quedar atados en una guerra territorial en Asia».[9]

El 4 de agosto, durante la campaña, se dijo que los norvietnamitas habían realizado un ataque «absolutamente no provocado» a dos destructores norteamericanos en el golfo de Tonkín.[10] Dos días más tarde, Johnson envió la legislación ya preparada al Congreso, solicitándole que con urgencia «aprobara y respaldara la determinación del presidente como comandante en jefe de tomar las medidas necesarias para rechazar cualquier ataque armado contra Estados Unidos, para impedir agresiones ulteriores... [y] dar todos los pasos necesarios, incluso el empleo de la fuerza armada, para asistir a cualquier miembro o Estado signatorio del Tratado de Defensa Colectiva del Sudeste Asiático [SEATO] que solicite asistencia en defensa de su libertad».[11] Sólo dos senadores disintieron. En la Cámara de Representantes, el voto fue unánime, 416 a 0. En la Resolución del golfo de Tonkín, el Congreso le dio a Johnson la autorización que necesitaba para entrar en guerra.[12]

¿Realmente habían atacado a los Estados Unidos en el golfo de Tonkín? ¿Bombardeamos en represalia a Vietnam del Norte basándonos exclusivamente en un dato de radar? No se había avistado ningún barco enemigo, ni se encontraron restos del naufragio. El secretario de

9. Richard N. Goodwin, *Remembering America* (Boston, Little, Brown, 1988), pág. 362.

10. Herring, *America's Longest War*, pág. 120.

11. Gordon Silverstein, «Constitutional Constraints: How Constitutional Interpretation Shapes the Making of American Foreign Policy» (tesis doctoral, Universidad de Harvard, 1991), págs. 200-201.

12. Doris Kearns, *Lyndon Johnson and the American Dream* (Nueva York, New American Library, 1976), pág. 207. Sobre la percepción que tenía el Senado de este acontecimiento, véase U.S. Senate Committee on Foreign Relations, «Hearing on U.S. Commitments to Foreign Powers», 90° congreso, 1967, pág. 139.

defensa Robert McNamara y otros sabían que no había pruebas del ataque, pero ni él ni el presidente iban a hacer dudar al Congreso o al país. Con el recuerdo de Pearl Harbor aún fresco, un ataque *no provocado* a los barcos norteamericanos podría utilizarse para inducir en el Congreso y el público la expectativa del recrudecimiento de la guerra. «Demonios, muchachos —dijo más tarde Johnson en conversaciones privadas—, por lo que sé es posible que allí les hayan estado disparando a las ballenas.»[13] Pero incluso aunque hubiera habido ataque, sin duda no habría sido «no provocado». Los barcos en el golfo de Tonkín realizaban espionaje electrónico contra Vietnam del Norte.[14] Los soldados y marineros norteamericanos estaban en terreno peligroso; en efecto, habían estado luchando junto al ejército survietnamita durante años, y realizando operaciones encubiertas a lo largo de la costa norvietnamita durante meses.

Al bombardear Vietnam del Norte en represalia, Johnson le dijo al Congreso y al público que se trataba de una operación aislada, y no del inicio de una participación más amplia. «Por el momento, nuestra respuesta será limitada y adecuada. Los norteamericanos conocemos, aunque otros parezcan olvidarlos, los riesgos de ampliar el conflicto. Todavía no buscamos ninguna guerra más amplia.» Pero la Resolución del golfo de Tonkín había sido redactada con una ambigüedad suficiente como para otorgarle a Johnson el poder de realizar una escalada bélica en el futuro. Aparentemente, a McNamara le encantó que a la administración se le hubiera firmado un cheque en blanco.[15]

Después de su victoria aplastante de noviembre, acompañado por mayorías demócratas en ambas cámaras del Congreso, Johnson vio ante sí el camino casi totalmente despejado para la aprobación de las numerosas iniciativas domésticas de la Great Society. El obstáculo era Vietnam. Allí la situación seguía deteriorándose. Muchos soldados norteamericanos murieron o fueron heridos en ataques del Vietcong a las instalaciones norteamericanas en septiembre, noviembre y en vísperas de la navidad de 1964; una creciente sensación de urgencia comenzó a adueñarse de Washington. Aunque Johnson se abstuvo de tomar represalias, las fuerzas armadas intensificaron su preparación para bombardear Vietnam del Norte y enviar tropas a la zona. Sin embargo, en la reunión del 22 de enero, Johnson le dijo a los miembros del Congreso que «No se necesitan más tropas de Estados Unidos en Vietnam

13. Goodwin, *Remembering America*, pág. 359.
14. Berman, *Planning a Tragedy*, pág. 33.
15. Goodwin, *Remembering America*, págs. 357, 361

del Sur, en vista de que no existe la decisión de ir a una guerra a gran escala. La guerra debe ser librada por los survietnamitas. Nosotros no podemos controlar todo lo que ellos hacen, y debemos contar con que libren su guerra».[16] El propio Congreso estaba desconcertado acerca de lo que había que hacer. El Departamento de Estado informó a Johnson de que «la gran mayoría de los congresistas no están satisfechos ni insatisfechos; sus ideas son confusas y se encuentran auténticamente perplejos. En este estado, están dispuestos a apoyar a las personas que tienen la responsabilidad directa, los expertos del poder ejecutivo».[17]

El 7 de febrero de 1965 el Vietcong atacó los cuarteles de Estados Unidos y la base de helicópteros en Pleiku, matando a nueve hombres, hiriendo a ciento veintiséis y destruyendo veintidós helicópteros y aeronaves. Hasta ese momento, era el mayor ataque comunista a los norteamericanos. Día tras día, Estados Unidos estaba quedando evidentemente más expuesto. Los hechos surgían sobre el terreno. La presencia norteamericana generaba vulnerabilidades que a su vez exigían una mayor presencia para defender a los soldados que ya estaban allí.

Como respuesta, Johnson ordenó un bombardeo de represalia al norte, pero con una diferencia: pasó a una política de bombardeo sostenido, denominada Operación «Rolling Thunder». El público reaccionó favorablemente. En una encuesta Gallup, el 67 % aprobó la medida; el 15 % la desaprobaba, y el 18 % no tenía opinión. Una encuesta Harris demostró que la popularidad de Johnson había pasado del 41 % antes de la represalia, al 60 % después. Sin embargo, los telegramas que llegaban a la Casa Blanca, presumiblemente enviados por quienes tenían opiniones más claras en uno u otro sentido, estaban en contra de la represalia, en una proporción de doce a uno. Efectivamente, de las encuestas se desprendía que el público estaba lejos de sentirse contento por la guerra. Sólo el 6 % pensaba que luchar era «muy importante», el 69 % lo consideraba «no muy importante», y el 20 %, «moderadamete importante.[18]

16. Burke y Greenstein, *How Presidents Test Reality*, págs. 118-149, cita en pág. 126.

17. Tomado de un informe del Departamento de Estado: «Congressional Attitudes on SVN [South Vietnam]», citado en Burke y Greenstein, *How Presidents Test Reality*, págs. 148-149. Una encuesta de Associated Press realizada con 83 senadores el 6 de enero de 1965 encontró que sólo ocho estaban a favor del compromiso de las fuerzas norteamericanas en Vietnam, y sólo tres apoyaban una retirada inmediata. Diez senadores querían negociaciones inmediatas, y treinta y uno eran partidarios de un acuerdo negociado después de haber fortalecido la posición de Estados Unidos y Vietnam del Sur. Ibíd., pág. 148.

18. Ibíd., págs. 130, 192-194.

A medida que se ampliaba la guerra aérea, aumentaba la presión militar a favor del envío de tropas terrestres. Al principio se mandaron dos batallones de *marines* para proteger las bases norteamericanas, pero a principios de abril de 1965, como la situación continuaba empeorando, se pasó de proteger las bases a emprender operaciones ofensivas. El general William Westmoreland, jefe de las fuerzas norteamericanas en Vietnam, escribió más tarde: «El proverbio de que la mejor defensa es un buen ataque podía aplicarse en Vietnam como lo había sido siempre en la historia».[19] Pero, en público, Johnson negaba que se hubiera cambiado la misión de las tropas, y dio la orden de que «se evitara la publicidad prematura con todas las precauciones posibles».[20] No tenía ninguna intención de distraer al Congreso y al público respecto de la Great Society, que entre otras cosas incluía la nueva Ley de Derechos Electorales. En junio había en Vietnam 72.000 soldados norteamericanos, pero su efecto sobre la estabilidad del gobierno survietnamita y sobre la capacidad de éste para librar la guerra parecía totalmente insuficiente para impedir la derrota.

En todo caso, parecía que la presencia norteamericana no hacía más que fortalecer la determinación de Vietnam del Norte a acelerar la victoria. En julio se tenía la impresión de que Vietnam del Sur caería pronto. Con este resultado predicho para unos meses más adelante, Johnson se sintió inexorablemente arrastrado a una americanización a gran escala de la guerra. Le advirtieron que a mediados de 1966 se necesitarían de 425.000 a 600.000 hombres, de 8.000 a 12.000 millones de dólares sólo en ese mismo año, y una lucha de cinco años para vencer; el 28 de julio Johnson tomó la decisión fatal de seguir adelante. Autorizó el envío de 200.000 hombres a Vietnam hacia fin de año.[21]

El presidente no concentró la atención del público en esa decisión, sino que hizo el anuncio en una conferencia de prensa de mediodía, entre otras noticias dignas de atención (el nombramiento de Abe Fortas en la Corte Suprema y de John Chancellor como jefe de la United States Information Agency). Minimizando deliberadamente la importancia de la escalada en Vietnam, habló del envío de 125.000 hombres,

19. Citado en Berman, *Planning a Tragedy*, pág. 55.

20. Ibíd., pág. 57; y «Chronology of Presidential Decisions», en «Vietnam Documents» (Cambridge, John F. Kennedy School of Government Case Program, Harvard University), caso n.º C14-80-271D.

21. Robert McNamara, «Memorandum for the President: Recommendations of Additional Deployments to Vietnam», 20 de julio de 1965, y «Summary Notes of 553rd NSC Meeting», 27 de julio de 1965, en «Vietnam Documents». También Berman, *Planning Tragedy*, págs. 112-113.

limitándose a sugerir la posibilidad de que fueran más. «Le he preguntado al comandante general, general Westmoreland, qué más necesita para hacer frente a esta agresión creciente. Él me lo dijo. Satisfaremos sus necesidades.»[22] Fueron ocultados los costos que verdaderamente se esperaban, en términos de hombres, tiempo y dinero.

Las fuentes de la acción autocrática

Por cálculo político, Johnson se sintió obligado a cargar solo con la responsabilidad y engañar al país. Pensó que no podía permitirse poner su política en discusión, como se lo sugerían algunos de sus consejeros. McNamara y los jefes de estado mayor sostuvieron que para instrumentar una política que detuviera la insurgencia guerrillera y apuntalara al gobierno de Vietnam del Sur se necesitaba un compromiso nacional claro e inequívoco.[23] Ellos abogaban por un proceso abierto que llevara al Congreso y al público a enfrentar sin demora los costos del conflicto: más impuestos, una economía de tiempo de guerra y la movilización de 235.000 reservistas.[24] El 7 de febrero de 1965, inmediatamente después del ataque del Vietcong a Pleiku, pero antes de la decisión de Johnson de iniciar el bombardeo sostenido del Norte, McGeorge Bundy, consejero de seguridad nacional de Johnson, escribió desde Saigón:

> *En el mejor de los casos, la lucha en Vietnam será larga.* Nos parece importante que este hecho fundamental sea claro para nuestro pueblo y el pueblo de Vietnam. Muy a menudo en el pasado hemos dado la impresión de que esperamos una solución rápida, cuando quienes viven esta guerra saben que ninguna solución rápida es posible. Nosotros creemos que el pueblo de Estados Unidos tiene la voluntad necesaria para aceptar y ejecutar una política que se base en la realidad de que aquí en Vietnam del Sur, no hay ningún atajo al éxito.[25]

22. Citado en Burke y Greenstein, *How Presidents Test Reality*, pág. 230.
23. Herring, *America's Longest War*, pág. 141.
24. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 294.
25. Extractos de McGeorge Bundy, «Memorandum for the President: The Situation in Vietnam», Saigón, 7 de febrero de 1965, en «Vietnam Documents», las cursivas son del original. La creencia de Bundy en que el pueblo norteamericano quería esa guerra se basaba en una conjetura, aunque no enunciada como tal. En realidad, el público nunca había sido desafiado a pensar sobre cuestiones importantes. En todo caso, la victoria arrolladora de Johnson sobre el halcón Goldwater sugería que la gente no tenía intención de ir a la guerra. La encuesta Gallup del 9 de junio de 1965 informó de que el 20 % del público

Mucho mejor que sus consejeros, Johnson se daba cuenta de que obtener un compromiso con la guerra prolongada tendría probablemente grandes costos en términos de tiempo y atención del Congreso y del público, y también de su propia autoridad informal (su reputación profesional y su prestigio público). Todos estos recursos se agotarían, con pérdida de apoyo y fondos para los programas de la Great Society. Pero, para Johnson, la gran oportunidad de su presidencia consistía en lograr la justicia económica y social dentro del país, y Vietnam obstruía ese camino. No podía esperarse que la nación se pusiera en marcha a sabiendas en las dos direcciones. Pero Johnson sí quería ambas cosas, y el único camino para conseguirlas parecía ser la acción autocrática y el engaño, manteniendo el desarrollo de la política al margen del control del público y el Congreso. El presidente no aceptaba poner en peligro la Great Society, ni concebía la posibilidad de abandonar Vietnam del Sur.[26]

Los erróneos cálculos de Johnson no se debieron sólo a un error personal o a una falta de carácter; fue también necesario un contexto permisivo. El Congreso le había cedido la responsabilidad al presidente incluso durante los momentos críticos de julio de 1965, otorgando su autorización para el despliegue de soldados norteamericanos en una guerra terrestre. Efectivamente el Congreso eludió la responsabilidad por la estrategia y las decisiones políticas, haciéndose cómplice del engaño de Johnson. Con la excepción de Mike Mansfield, el líder de la mayoría en el Senado, los otros líderes del Congreso (los senadores Dirksen, Hickenlooper, Kuckel, Long y Smathers, y los congresistas McCormack, Albert, Arends, Boggs y Ford) coincidieron en que el presidente debía enviar fuerzas norteamericanas en virtud de una decisión del ejecutivo, *sin* generar un gran debate en el Congreso. Permitieron que Johnson soportara la carga.[27]

---

quería «continuar con nuestro curso de acción actual», el 21 % deseaba «incrementar la acción militar», el 26 % era partidario de «detener la acción militar», y el 28 % no dio su opinión. Esto no podía considerarse un consenso. La cuestión no estaba definida con claridad en la mente de las personas. Encuesta citada en Burke y Greenstein, *How Presidents Test Reality*, pág. 253.

26. Sobre las razones para el engaño, véanse Herring, *America's Longest War*, págs. 142-143; y Neustadt, *Presidential Power*, pág. 211.

27. Véase Lyndon Johnson, *The Vantage Point: Perspectives of the Presidency 1963-1969* (Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1971), págs. 150-151. El senador Mansfield había sido durante mucho tiempo partidario de la participación norteamericana en Vietnam del Sur. Incluso fue miembro fundador de los Amigos de Vietnam, en la década de 1950. Pero después de una gira de observación encargada por el presidente Kennedy en 1962, su opinión se transformó radicalmente. En su informe a Kennedy formuló un pronóstico pesi-

La acción autocrática habría sido inconcebible de no existir tendencias históricas que favorecían la autonomía presidencial en la conducción de la guerra. La Constitución era lo bastante ambigua acerca de las relaciones exteriores como para procurar a los presidentes un margen de acción en este tema mucho mayor que el que consentían los controles y equilibrios de la política interior.[28] Y durante dos siglos los presidentes habían aprovechado esa ambigüedad, ampliando constantemente sus poderes. Por ejemplo, si un presidente no podía iniciar una guerra legalmente, tenía la posibilidad de desplegar tropas norteamericanas en una posición en la que era probable que se las atacara, y de tal modo estaba autorizado a librar la lucha defensiva. Ésa fue la estrategia de Polk en la guerra de 1846 por Texas con México, una guerra reconocida pero no declarada por el Congreso.[29] En el siglo XX los presidentes habían asumido personalmente el manejo de algunas cuestiones. Antes de dejar el cargo en 1909, Theodore Roosevelt lo dijo de este modo: «Los asuntos más importantes, como la paz de Portsmouth, la invasión de Panamá y los movimientos de nuestra flota a lo largo del mundo los manejé sin consultar con nadie, pues cuando un tema tiene una importancia capital, es bueno que lo maneje un solo hombre».[30]

En los días de Lyndon Johnson, los presidentes se basaban en gran medida en su estatus de comandantes en jefe para ejercer una autori-

---

mista para el programa de contrainsurgencia y sobre la posibilidad de supervivencia del régimen de Diem. Después de ocho años de importante compromiso norteamericano, decía, «subsisten esencialmente las mismas dificultades, si acaso no se han multiplicado». Douglas J. MacDonald, *Adventures in Chaos: American Intervention for Reform in the Third World* (Cambridge, Publicaciones de la Universidad de Harvard, 1992), pág. 223. Véase también Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 327.

28. Véase Silverstein, «Constitutional Constraints».

29. Kearns, *Lyndon Johnson*, págs. 289-290; véase también Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 46.

30. Citado en Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 98. Hasta la segunda guerra mundial, aunque los presidentes reclamaban mayores prerrogativas, lo típico era que reconocieran la autoridad del Congreso en la mayor parte de los asuntos de política exterior, aunque fuese después del hecho. Jefferson, por ejemplo, entró en batalla con los piratas de Barbary Coast, y sólo posteriormente solicitó la autorización del Congreso. Polk entró en guerra con México, y le presentó al Congreso un *fait accompli*. Lincoln pidió la autorización del Congreso para iniciar la guerra civil después de que ésta hubiera comenzado. Aunque cada uno de estos hombres amplió los límites de la autoridad presidencial, todos reconocían haberlo hecho. Véase también Silverstein, «Constitutional Constraints», cap. 2.

dad muy ampliada.[31] La segunda guerra mundial y la guerra fría habían convertido a Estados Unidos no sólo en una superpotencia, sino también en el bastión del mundo libre. Aunque la guerra total había terminado, subsistía la sensación de emergencia. Cuando Truman decidió entrar en Corea, ni siquiera le pidió al Congreso una resolución de apoyo. Actuó solo, y el Congreso se lo permitió. De este modo, Truman y el Congreso reforzaron los supuestos tradicionales sobre la autonomía presidencial. Por cierto, establecieron un precedente en virtud del cual el debate en el Congreso empezó a verse como ayuda y aliento al enemigo.[32] La agresión comunista parecía amenazar los valores e intereses norteamericanos en todo el mundo, obligando a adoptar un rostro implacable y desplegar un enorme ejército en pie de guerra, con bases militares y dispositivos de seguridad en todo el planeta. Para la opinión dominante, sólo un poder ejecutivo fuerte podía dar esa imagen y controlar semejante aparato. Estados Unidos se veía a sí mismo en un permanente estado de crisis, y en la era del tiempo comprimido de las armas nucleares, la crisis exigía que un solo hombre decidiera si había o no que lanzar una advertencia o una represalia.[33]

La tendencia de la toma de decisiones presidenciales en cuanto a política exterior, una tendencia que nació con el país y se aceleró en el siglo XX, llevaba al presidente a reservarse la iniciativa y a hacer participar al Congreso y al público sólo cuando se sentía obligado a hacerlo. El Congreso y el público reforzaban esta tendencia.[34] A menu-

31. Silverstein, «The Emergence of an Executive Prerogative Interpretation of the Constitution», en «Constitutional Constraints», cap. 3.

32. Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 141. No todos los miembros del Congreso pensaban así. Después de que la guerra de Corea comenzara a ir mal, el congresista Coudert presentó un proyecto de resolución que proponía «impedir el compromiso de las fuerzas armadas en el extranjero, antes de la agresión, por decisión exclusiva del ejecutivo». El senador Taft dijo: «Creo que el valor de esa ayuda y aliento [al enemigo] se exagera groseramente. Lo único que puede proporcionarle al enemigo ayuda y aliento verdaderos es la adopción de una política que le haga el caldo gordo». Ibíd., pág. 137.

33. Ibíd., pág. 128.

34. Sobre el papel de las operaciones encubiertas en la política exterior norteamericana, véase Gregory F. Treverton, *Covert Action: The Limits of Intervention in the Post-War World* (Nueva York, Basic, 1987). Schlesinger dice que en la época de Eisenhower no informar al Congreso se había convertido en rutina. También la justicia reforzó esta tendencia. Dos dictámenes de la Corte Suprema en la década de 1930, sobre los casos Curtiss-Wright y Belmont, hacían referencia al control de la política exterior por parte del presidente. En el caso Curtiss-Wright, el juez Sutherland escribió que el Congreso «a menudo debe otorgar al presidente un grado de discreción y libertad respecto de las restricciones estatutarias que sería inadmisible si sólo hubiera involucrados asuntos nacionales». Pues «en este vasto reino externo, que es importante, complicado, delicado y multiplica los problemas, sólo el presidente tiene el poder de hablar y escuchar como representante de la nación». Citado en Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 102.

do disentían o consentían (por lo general esto último) después de los hechos, y sin contribuir mucho a la elaboración de la política. Dejaban la carga de los asuntos exteriores sobre las espaldas de los presidentes, y algunas personas suponían incluso que esto siempre había sido así.

En la década de 1960, una opinión dominante en Washington sostenía que durante dos siglos los presidentes habían llevado a cabo ciento cincuenta «pequeñas guerras» por decisión propia.[35] Sin embargo, esta afirmación era históricamente inexacta, pues la gran mayoría de esas denominadas guerras habían sido esfuerzos menores por eliminar la piratería y proteger a los ciudadanos norteamericanos residentes en el extranjero durante desórdenes locales. Por cierto, en el pasado, el Congreso se había rebelado contra el hecho de que el presidente se apropiara de la autoridad para declarar la guerra que la Constitución otorgaba al poder legislativo, pero estos esfuerzos, algunos de los cuales Lyndon Johnson había recordado, fueron muy contraproducentes y reforzaron la tendencia a la acción presidencial autónoma. El caso más destacado se produjo después de la primera guerra mundial, cuando el Congreso aprobó una legislación neutralista que más tarde le impidió a Roosevelt tomar medidas para fortalecer a los aliados contra los nazis cuando aún había tiempo para detener la segunda guerra mundial. Según Arthur Schlesinger, «Durante mucho tiempo nadie iba a confiar en el Congreso en relación con la política exterior básica. Ni siquiera el Congreso confiaba en sí mismo».[36]

Algunos legisladores creían que la guerra fría exigía que el presidente llevara la carga, y otros veían ventajas políticas en aislarse de las decisiones (y los debates) de la política exterior.[37] En 1955, cuando Eisenhower pidió un cheque en blanco para defender Formosa y «las posiciones y territorios relacionados de esa zona», el Congreso se lo concedió por abrumadora mayoría. Lyndon Johnson, por aquel entonces líder de la mayoría en el Senado, declaró: «No vamos a retirar la responsabilidad de las manos del líder constitucional para tratar de arrogárnosla nosotros».[38]

De modo que para que el presidente Johnson encarara de un modo

35. Por ejemplo, el senador Barry Goldwater sostuvo en 1971: «Sólo hemos declarado cinco de las más de ciento cincuenta guerras en las que hemos participado». Citado en Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 53. Véase un examen más extenso de estas guerras en *The Imperial Presidency*, cap. 3.

36. Ibíd., pág. 99.

37. Silverstein, «Constitutional Constraints», pág. 182.

38. Citado en Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 160.

muy distinto su responsabilidad por las decisiones relacionadas con Vietnam se habría necesitado un cambio en la concepción dominante de la responsabilidad del presidente en cuanto a las relaciones exteriores, o un timonel muy innovador. Innovador en la política nacional, Johnson encaraba la política exterior de la manera acostumbrada. Al formular la política para Vietnam, permitió que las tendencias históricas le convencieran de su responsabilidad exclusiva y personal en la conducción y el desenlace de la guerra. Consideremos el lenguaje personalizado de su razonamiento:

> Todo lo que sabía de historia me decía que si salía de Vietnam y permitía que Ho Chi Minh recorriera las calles de Saigón, haría lo mismo que Chamberlain en la segunda guerra mundial. Estaríamos concediendo una enorme recompensa a la agresión. Y sabía que si permitíamos que la agresión comunista tuviera éxito en Vietnam del Sur, habría en nuestro país un interminable debate nacional —un debate mezquino y destructivo— que acabaría con mi presidencia, liquidaría mi administración y dañaría nuestra democracia.[39]

Y también:

> De uno u otro modo, la situación era terrible. Yo sabía que si eludiera mi responsabilidad... sería el primer presidente norteamericano que ignorara nuestros compromisos, volviera la espalda y saliera corriendo, dejando a nuestros aliados abandonados después de todos los compromisos asumidos por Eisenhower, después de todo lo que habían hecho la SEATO y el Congreso, y de todo lo que decía [la Resolución del] golfo de Tonkín, y de todas las declaraciones de Kennedy y de Bobby Kennedy... Sería el primer presidente norteamericano que huiría con el rabo entre las piernas por no tener el coraje de mantenerme firme, respaldar un tratado y respaldar la política de los otros dos presidentes.[40]

Razones técnicas de la acción autocrática

La tendencia presidencial a la conducta autocrática se basaba en parte en los diversos requerimientos de la política exterior. Primero, como lo demostró en 1967 el desarrollo de la política con Vietnam, el trato

39. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 264.
40. Lyndon B. Johnson Oral History, 12 de agosto de 1969, Johnson Library; citado en Burke y Greenstein, *How Presidents Test Reality*, pág. 191.

en el exterior con amigos y enemigos podía verse severamente afectado si no había un apoyo unánime al presidente. Un público predispuesto a delegar la autoridad y poco conocedor de los costos de la política exterior de Estados Unidos probablemente se agruparía en torno al ejecutivo. Segundo, las crisis militares exigen rapidez de actuación. Sólo una cadena de mando clara puede instrumentar una estrategia compleja en una orden breve. Tercero, los intrincados asuntos externos hacen necesaria la habilidad sustantiva de profesionales experimentados. Sólo se puede confiar en que conozcan el mejor curso de acción el presidente y sus consejeros políticos y militares. Cuarto, las negociaciones requieren determinación. La legislación internacional reclama de cada nación un centro único de autoridad responsable.[41] Finalmente, el presidente está en la confluencia de los canales de información militares y diplomáticos, algunos de los cuales son secretos. Tiene que poder conservar ese secreto. Como lo reconocieron los redactores de la Constitución, la política exterior práctica puede requerir la toma de decisiones autocráticas, distantes de la turbulencia del debate público y la política legislativa. Incluso Thomas Jefferson, que mantenía la postura más estricta acerca de los peligros de la autoridad presidencial, dijo en 1790, cuando era secretario de Estado de George Washington, que «La gestión de los asuntos con las naciones extranjeras le concierne totalmente al ejecutivo».[42]

De modo que la acción autocrática tiene algún sentido, en razón de la complejidad de los asuntos exteriores. Sin duda, como lo entendía Johnson, el presidente y sus consejeros tenían que hacer el trabajo, y los otros debían seguirles. Kearns describe el razonamiento de Johnson:

> Como líder de la mayoría demócrata con un presidente republicano, Johnson había respaldado a Eisenhower en la mayoría de las cuestiones de política exterior. Había predicado y practicado el bipartidismo. Ahora era presidente, y esperaba el mismo acatamiento de *su* Congreso. Después de todo, el partidismo y el debate público eran enemigos de una política exterior sana. En vista de que el público tenía una tendencia periódica a «salir disparado en cualquier dirección», el dejar las cuestiones complicadas de política internacional en manos del presidente era algo que debía hacerse en interés de todos. Johnson razonaba que si el público sabía

41. Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 14.

42. James Madison, *Debates in the Federal Convention of 1787*, vol. 2 (Buffalo, Prometheus, 1987), págs. 457-458. Jefferson, citado por Schlesinger, *The Imperial presidency*, pág. 14.

demasiado, se perjudicaría a sí mismo. La democracia reclamaba buenos resultados para el pueblo, y no grandes debates.[43]

Seguramente, la concepción que Johnson tenía de sí mismo como el responsable solitario, el único proveedor de dirección, protección y orden, sería apropiada en una situación problemática de rutina y en las situaciones de política exterior en las que la unidad, la rapidez de actuación, la habilidad, la autoridad negociadora y el secreto son los requisitos dominantes. Pero en el caso de Vietnam, estos requisitos eran inalcanzables o no se aplicaban. Primero, la acción autocrática no permitía lograr una unidad estable. El agrupamiento en torno al presidente le proporcionaría a lo sumo una ventaja a corto plazo. El público norteamericano nunca se había destacado por soportar una guerra prolongada sin estar convencido de su necesidad. Y en 1965 había pocas pruebas, o ninguna, de que la guerra de Vietnam pudiera resolverse rápidamente. Además, en la era de la televisión, el público no seguiría ignorante durante mucho tiempo. Para conseguir una unidad estable en respuesta a los norvietnamitas se necesitaba hacer madurar la cuestión y generar consenso, no una decisión unilateral.

Segundo, la política que había que seguir respecto a Vietnam no requería decisiones instantáneas. Había tiempo para la deliberación. Quizá, como lamentaba un senador, «Estados Unidos, con un liderazgo internacional todavía reciente, no sabía distinguir entre las emergencias auténticas y las situaciones que sólo parecían requerir una acción urgente. Como resultado, el Congreso había actuado con una prisa indebida, asumiendo, de un modo totalmente erróneo, que cuestionar el juicio del presidente en un momento de supuesta emergencia sería de algún modo un acto no patriótico».[44]

Tercero, aunque las complejidades técnicas de la política hacia Vietnam hacían necesario el análisis experto y sistemático —de la política internacional, de la capacidad de resistencia y de la estrategia de los gobiernos vietnamitas del Sur y el Norte, de la política en el escenario de la guerra, de las necesidades de las tropas, y así sucesivamente—, las cuestiones básicas de los valores y las prioridades eran políticas, y no técnicas. Sólo un proceso político podía descubrir los valores por los cuales Norteamérica juzgaría al presidente y a su política, y enviaría a sus hijos a la guerra.

43. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 297.

44. Senador Frank Church, en el *Congressional Record*, Senado, 20 de junio de 1969, pág. 16.748; citado por Silverstein, «Constitutional Constraints», pág. 218.

Cuarto, el hecho de que en las negociaciones internacionales tiene que haber una única autoridad responsable no reduce la necesidad de apoyo que tiene el negociador. El negociador sigue necesitando el respaldo de sus múltiples públicos. El ruidoso disenso en su propio país, que surgió en 1967, debilitó obviamente la fuerza del presidente en las conversaciones de paz. El haber emprendido un debate amplio dentro de la nación no habría delimitado la autoridad *formal* de Johnson para representar a Estados Unidos en las negociaciones (él seguía siendo el presidente), sino que podría haber clarificado su mandato. Sin mandato, la imagen de Estados Unidos como un enemigo unido se convirtió en un acertijo fácilmente resoluble.

Finalmente, las cuestiones que planteaba la guerra de Vietnam no eran de las que exigen secreto. ¿Era la guerra de Vietnam una guerra justa? ¿Se justificaban sus costos? No puede decirse que abordar estos interrogantes hubiera producido brechas en la seguridad. En efecto, los analistas y responsables políticos que manejaban la información secreta podrían tamizarla para su uso legislativo y público.

De modo que el desarrollo de una política exterior por medios autocráticos no se justificaba en este caso. La política en Vietnam requería grandes inversiones, intercambios, pérdidas, y la elaboración de concepciones diferentes del papel de Estados Unidos en la escena mundial. Ya fuera que Norteamérica escogiera ir a la guerra o que permitiera la caída de Vietnam del Sur, muchos norteamericanos tendrían que cambiar sus prioridades, aptitudes, creencias y conductas. La guerra no podría llevarse a cabo sin convicción.

Franklin Roosevelt enfrentó un dilema similar en el verano de 1940, cuando Gran Bretaña luchaba sola contra los nazis. Aunque Roosevelt sentía la necesidad urgente de alinearse con Gran Bretaña, según describe uno de sus *New Dealers*, «Woodrow Wilson le había enseñado la terrible responsabilidad de llevar a la guerra a una nación dividida. Él tenía que estar seguro, muy seguro, de que, si Estados Unidos entraban en guerra, lo harían, en la medida de lo humanamente posible, como una nación unida».[45] Incluso la entrega en préstamo y arriendo de destructores norteamericanos a las bases inglesas antes de la elección de 1940 se realizó en medio de una amplia consulta y debate en el ejecutivo, entre la administración y el Congreso, a través de los partidos políticos y con la prensa. Después de la elección, Roosevelt sometió su política, encarnada en la Ley de Préstamo y Arriendo entre otras leyes, a un «arduo, exigente y libre» proceso en el Congreso.[46] Roose-

45. Benjamin Cohen, citado por Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 109.
46. Ibíd., pág. 110.

velt identificó el trabajo adaptativo y estimuló a la nación para que lo enfrentara y lo realizara. Aunque durante su campaña de 1940 mintió en cuanto a su intención de entrar en guerra, no ocultó sus acciones mientras se preparaba para ella.[47] Roosevelt dosificó el desafío, pero, a diferencia de Johnson, no protegió al Congreso ni al público del trabajo que sólo ellos podían hacer.

Al tratar la cuestión de Vietnam de una manera apropiada para los problemas técnicos, Johnson no hizo lo que había logrado con tanto éxito en los asuntos internos: crear un ambiente contenedor para que los otros compartieran la responsabilidad en las cuestiones delicadas, y proteger las voces del disenso. Por ejemplo, intimidó al presidente Mike Mansfield, líder de la mayoría del Senado, y a J. William Fulbright, presidente de la comisión de Relaciones Exteriores del Senado. Los dos tenían grandes dudas sobre la americanización de la guerra, y predijeron problemas con el público. Johnson, todavía popular, criticó sarcásticamente a Fulbright en 1965: «Bien, Bill, ¿qué has estado haciendo hoy para perjudicar a la república? Dices que se te revuelve el estómago. Bien, eso es porque eres tan anti-Johnson últimamente. Te digo que es malo para ti que la emprendas conmigo. Ahora dile a tu mujer que yo la quiero y que lamento que estés tan endemoniadamente irritado y malhumorado todo el tiempo».[48]

Al refrenar a personas como Fulbright y Mansfield, Johnson disuadió a quienes podrían haber generado un debate útil. Al asumir el papel del guerrero solitario que sabe qué es lo mejor, Johnson sacrificó las herramientas políticas con que contaba para someter su política a un análisis. Por el momento quizás haya aliviado la tensión sistemática y ganado tiempo para la legislación de la Great Society, pero también puso al país y a su presidencia en un camino desastroso. No supo reconocer que al adoptar una posición política firme sobre un problema en un lugar del mundo que pocas personas conocían y a pocas personas les importaba, malgastó su posición única de orquestador del proceso político. En 1967 no podía manejar la atención porque la atención estaba fija en él. No podía regular el malestar, porque él mismo parecía ser su fuente. Vietnam se convirtió en la «Guerra de Johnson», no la guerra del Congreso ni la de la nación.[49]

47. Durante su campaña presidencial de 1940, Roosevelt prometió lo siguiente: «He dicho esto antes, pero lo diré una y otra vez: ustedes, muchachos, no van a ser enviados a ninguna guerra extranjera». Citado en Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, pág. 172.

48. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 327.

49. En 1966, Johnson dejaba deliberadamente que esto sucediera. Con la finalidad de proteger al Secretario de Defensa, le dijo a su personal: «Van a destruir a este hombre. Ésta

CUANDO GRADUAR EL TRABAJO SE CONVIERTE EN EVITACIÓN DEL TRABAJO

Puede haber varias buenas razones para evitar o posponer el malestar, el conflicto y el aprendizaje exigidos por el trabajo adaptativo. Primero, si la cuestión no representa una amenaza inmediata, la posposición permite dar prioridad a cuestiones más importantes. Segundo, si el desafío supera la capacidad de adaptación de la sociedad, la posposición no sólo puede reducir el desequilibrio destructivo, sino también dar tiempo para fortalecer la aptitud social de resolución de problemas. La primera razón, más pertinente en el caso de Vietnam, desempeñó un papel importante en el pensamiento de Johnson.

Confiando en llevar con rapidez a Ho Chi Minh a la mesa de negociaciones, Johnson pensó que podría encontrar una solución rápida y evitar que la cuestión se convirtiera en un desafío adaptativo para el país. Por lo menos, pensaba que podía posponer el día del balance y ganar tiempo para la legislación de la Great Society. Como dijo más tarde, «Estaba decidido a impedir que esa guerra destruyera ese sueño, lo cual significaba simplemente que no tenía más opción que mantener mi política exterior en marcha».[50]

Desgraciadamente, había dado demasiadas cosas por sentadas. Ho Chi Minh no era un senador más que podía ser empujado a negociar mediante la secuencia adecuada de zanahoria y garrote. Y el éxito con la Great Society requería algo más que la aprobación de una legislación antes de que se perdiera la oportunidad. Una pléthora de leyes a nivel nacional no reemplazaba al cambio de los valores, las actitudes y la conducta pública respecto de los problemas internos a largo plazo. Los programas de Johnson exigían un liderazgo público y administrativo continuado.[51] Al quedar reducida su imagen a la encarnación personal de la política en Vietnam, Johnson perdió su concentración y su poder para impulsar la agenda nacional más allá de la legislación. Paradójicamente, ocultando sus decisiones de política bélica al Congreso y al público para proteger la agenda doméstica, Johnson enfrentó de pronto a ambos sectores a una guerra que finalmente impidió trabajar con esa agenda.

---

no es su guerra. Si es la guerra de alguien, ésta es mi guerra. Que no hable tanto sobre ella, y yo lo defenderé. Hagamos que sea la guerra del presidente, y no la guerra de McNamara». Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, pág. 47.

50. Kearns, *Lyndon Johnson*, págs. 277, 296.

51. Neustadt, *Presidential Power*, pág. 200.

Como efecto indeseado, la política sobre el Vietnam creó más desequilibrio que el que el público podía tolerar. Junto con los cambios por los que trabajaba el movimiento de los derechos civiles, y con la revolución sexual de la década de 1960, el malestar tomó muchas formas, que incluían la fragmentación de familias, universidades y comunidades, los disturbios y las medidas represivas, y la evitación del trabajo de diversos tipos (el abuso de drogas, la deserción y la difamación de todas las estructuras de autoridad). Se había agotado la confianza en la autoridad, tan necesaria para regular el malestar.

Cualquier presidente que lucha con una multiplicidad de cuestiones a la vez, debe destacar algunas, para graduar el trabajo de la nación con su conjunto completo de problemas, internos y externos. Algunas cuestiones tienen que mantenerse en la reserva y otras comentarse. En este sentido, el liderazgo presidencial debe siempre graduar y ordenar las cuestiones según su valor y su estado de madurez.[52] Está claro que Johnson trataba de organizar el trabajo de la nación concentrando la atención pública en las cuestiones internas, más que en las exteriores. Pero las guerras, una vez iniciadas, atraen la atención. El dolor que generan no puede ocultarse. En 1967 el público había comenzado a trabajar la cuestión por sí mismo, en oposición al presidente, en un debate explosivo y ensordecedor, no contenido ni orquestado por la autoridad presidencial. Al perder la confianza pública y permitir que ésa se convirtiera en «su guerra», Johnson había saboteado su propia capacidad para dirigir a la nación en su conflicto.

Al dirigir la atención hacia un conjunto de problemas, y no hacia otro, Johnson intentó ordenar secuencialmente las múltiples cuestiones que enfrentaba el país. Pero no parecía tener una estrategia para graduar el trabajo adaptativo sobre Vietnam. La graduación va preparando al pueblo para encarar las cuestiones difíciles; es una táctica que forma parte de la estrategia global de impedir la evitación de los problemas. Sin embargo, la graduación puede asemejarse a la evitación del trabajo, porque una y otra involucran engaño. Pero el engaño asociado a la graduación es una táctica coyuntural, mientras se buscan oportunidades para devolver parte del trabajo al público, a medida que demuestra su madurez. Ahora bien, Johnson no tenía ninguna estrategia

52. Por ejemplo, una de las lecciones clave que Ronald Reagan y sus colaboradores extrajeron de la presidencia de Jimmy Carter fue que había que concentrarse en una sola cuestión importante cada vez, y no sobrecargar la capacidad del Congreso. Comunicación personal de Stuart Eizenstat, consejero de política exterior de la administración Carter, mayo de 1983.

para fortalecer esa madurez o dirigir al Congreso y a la nación hacia el trabajo sobre la cuestión de Vietnam cuando las condiciones lo permitieran. Por el contrario, a medida que la guerra se prolongaba, sofocó el conflicto y se reservó el papel de único responsable de las decisiones. La suya no era una táctica sino una estrategia de embaucamiento.

Conocer las respuestas

Johnson había dicho que la democracia reclamaba resultados y no debates. Pero la experiencia política nacional le había aportado mejores lecciones. Sabía hacer funcionar la democracia precisamente porque conocía el modo de orquestar los puntos de vista conflictivos sobre los desafíos que enfrentaba la gente. Como él mismo dijo: «La tarea del liderazgo responsable... es evitar las posiciones irreconciliables».[53] Según Joseph Califano, su ayudante para asuntos interiores, Johnson «era un panadero político e intelectual, que con esas manos enormes amasaba una propuesta hasta explorar todos sus aspectos; después de estar seguro de haberlo hecho, ponía el pan en el horno».[54]

En casa, Johnson había sido un maestro de la política de integración. Encontró (e inventó) modos de hacer participar a la gente en el examen realista de propuestas y en la resolución de problemas. Como el director de una orquesta sinfónica, movilizaba a las personas para que elaboraran las cuestiones y desempeñaran su parte. De ese modo no abandonaba la batuta. Podía dar un paso atrás y dirigir el proceso, sentir su flujo y reflujo, identificando las cuestiones que necesitaban desarrollo, las que estaban maduras para entrar en el juego, y el conjunto operativo que podía reunirse.

Pero Johnson veía la política exterior como una tarea de expertos y técnicos, y no como un ámbito adecuado para la política de integración. Al no utilizar la fuerza política con que habría contado al enfrentar al Congreso y al país con los problemas existentes, en lugar de huir de ellos, Johnson permitió que lo arrastrara el torbellino de expectativas exageradas acerca del papel de jefe del ejecutivo. Además su inten-

53. Carta a Chester Bowles, citada en Robert Dallek, *Lone Star Rising: Lyndon Johnson and His Times: 1908-1960* (Nueva York, Publicaciones de la Universidad de Oxford, 1991), pág. 528.

54. Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, pág. 124. En mis propios términos, Johnson sabía escoger las cuestiones maduras, y sabía hacer madurar las que estaban verdes. Véase una descripción de esta aptitud para hacer madurar una cuestión en «Lyndon Johnson and the War on Poverty», en Barbara Kellerman, *The Political Presidency* (Nueva York, Publicaciones de la Universidad de Oxford, 1984), cap. 7.

sa necesidad personal de dominar la mayoría de las situaciones, que la política legislativa había disciplinado y convertido en un dominio excepcional del proceso participativo, quedó descontrolada en un contexto no familiar, con tradiciones y normas que reforzaban el dominio.[55] Como presidente, se suponía que él dominaba en los asuntos externos.

El acoplamiento de estos dos factores —su necesidad personal de dominio y las tendencias predominantes en la política exterior— limitaron seriamente la libertad de Johnson para plantear cuestiones delicadas y le impidieron entrar en un proceso de «aprendizaje» con sus colegas políticos y con el país. En efecto, a Johnson le parecía que dirigirse a presentar los hechos era una forma impensable de suicidio político. Plantear al público o al Congreso un interrogante abierto se confundiría fácilmente con debilidad o con abandono de los deberes presidenciales.

En realidad, muchos participantes y observadores de estos acontecimientos se han preguntado, años después, qué tipo de discurso podrían haber escrito para Johnson. Por lo general, no se les ocurrió nada.[56] Creo que la razón de este fracaso es significativa. Incluso mirando hacia atrás, los analistas parecen dar por sentado que la tarea de Johnson era, en primer lugar, encontrar una solución política y, en segundo término, persuadir al público. Este supuesto refleja la coacción que impone una posición de autoridad al liderazgo. Ni siquiera en nuestros análisis retrospectivos podemos imaginar que el presidente plantease cuestiones delicadas para las cuales no tenía respuestas decisivas.

Ubicarse

Toda figura de autoridad tiene que decidir dónde se ubicará en relación con una cuestión.[57] En general, tiene tres opciones estratégicas: 1) engaño u ocultamiento, con riesgo de ser desbordado por una crisis potencial; 2) desafío frontal: convertirse en «el portador de malas noti-

55. Kearns, *Lyndon Johnson*, págs. 268-269.

56. Richard E. Neustadt y Ernest R. May, *Thinking in Time: The Uses of History for Decision-Makers* (Nueva York, Free Press, 1986), pág. 88.

57. Ésta es una aplicación del término analítico «ubicación» («*placement*») de Neustadt y May, con connotaciones un tanto distintas. Por ubicación ellos entienden colocar a la persona u organización que se está analizando en el contexto de los principales acontecimientos públicos que constituyen el telón de fondo en la formación del carácter del individuo o la organización. Neustadt y May, *Thinking In Time*, págs. 238-240.

cias» e introducir la crisis, o 3) cabalgar en la cresta de la ola: mantenerse al frente de la crisis, anticipando el oleaje y tratando de dirigir su poder en la rompiente.

Sobre la cuestión de los derechos civiles, Johnson adoptó la tercera opción. Vio la ola. La había visto venir desde que la Corte Suprema aprobó en 1954 la ley de escuelas integradas. No se dejó desbordar por la crisis ni fue a la zaga del problema; tampoco se puso al frente de la cuestión con declaraciones públicas favorables a los derechos civiles, sino que trabajó detrás del escenario, como presidente, haciendo madurar el malestar y dándole forma. Cuando la ola rompió, él estaba preparado. También estaban preparados quienes le escribían los discursos, su Departamento de Justicia (responsable de redactar la legislación sobre derechos civiles) y el Congreso.

Pero, en Vietnam, Johnson utilizó la primera estrategia, el engaño. La crisis lo desbordó. Cuando la nación descubrió que se encontraba inmersa en una guerra inesperada y costosa, la gente se sintió embaucada, traicionada, engañada. Él no había preparado la crisis desde bambalinas, como sí lo había hecho en el caso de los derechos civiles, ni tampoco se había puesto desde un principio al frente para preparar globalmente a la nación, como Ruckelshaus en Tacoma. El curso de estas acciones parecían amenazar los programas nacionales caros al presidente.

Johnson podría haber sido derrotado igualmente aunque hubiera ejercido el liderazgo en Vietnam. El liderazgo no es una garantía de supervivencia. Todo lo contrario. Pero en las situaciones que exigen un trabajo adaptativo, el ejercicio del liderazgo puede aumentar las probabilidades de supervivencia. Por lo menos, eso es lo que se espera. ¿Cómo habría sido el liderazgo en la situación de Johnson? Caben algunas especulaciones.

En lugar de engañar al Congreso y al público, Johnson podría haber utilizado variantes de las otras dos estrategias. Una estrategia frontal podría haber tomado la forma de un mensaje importante que, poco después de su elección en 1964, planteara el problema al Congreso y al público: las ventajas y desventajas de involucrarse en Vietnam; las probabilidades y los costos, en términos de guerra. La política exterior norteamericana y Johnson habrían sufrido una gran presión, quizás incluso algo mayor que la que soportó Ruckelshaus al salir hacia Tacoma, la cual ya había sido enorme. Pero después de su importante victoria electoral, el presidente habría tenido tiempo para recuperarse de una posible caída de su popularidad. Si hubiera conservado el paso, sin dejarse empujar, hasta que la cuestión madurara, quizás habría encontrado un consenso suficiente para una política que el país acepta-

ra. Desde luego, es posible que el curso de esta acción no se adecuase completamente a la opinión experta de sus consejeros, pero el trabajo adaptativo requiere a menudo que se renuncie a cierto grado de control «experto» sobre los resultados. Por cierto, lo que está claro al mirar hacia atrás en la estrategia vietnamita de Johnson es que el desenlace podría haber sido mejor si los propios interrogantes de Johnson, y los planteados por algunos de sus consejeros políticos, hubieran sido sometidos a una confrontación más amplia.

Pero esta estrategia probablemente habría representado un costo para Johnson en la moneda que más detestaba pagar: se habría reducido la atención legislativa a la Great Society. Para enfrentar al país con los intercambios que ella implicaba, Johnson habría necesitado encarar y aceptar por lo menos la pérdida parcial de su propia gran aspiración: una tarea personal horrible para alguien tan firme como él.

Otra estrategia frontal, que quizás habría protegido mejor su proyecto nacional, podría haber utilizado la campaña de 1964 para generar el mandato de salir de la guerra: «dejar que los muchachos asiáticos peleen una guerra asiática». Tal como estaban las cosas, la opinión pública no se inclinaba claramente en ninguna dirección. En la primavera de 1964, más de las dos terceras partes de los norteamericanos dijeron que prestaron poca o ninguna atención a los acontecimientos de Vietnam.[58] De modo que, probablemente, Johnson tuvo la oportunidad de enmarcar y hacer madurar la cuestión en estos términos, particularmente en un contraste muy agudo con el halcón Barry Goldwater. Por cierto, Johnson había apelado exitosamente a los sentimientos antibélicos al atacar a Goldwater. Pero, en lugar de prolongar esa apelación, Johnson se sintió empujado por las ideas de Goldwater a asumir una postura más agresiva; en consecuencia, el incidente del golfo de Tonkín se produjo tres meses antes de la elección.

Una campaña política es el momento adecuado para hacer participar al público en las cuestiones de política pública; es entonces cuando la gente está prestando atención. Pero, paradójicamente, al tratar de satisfacer las múltiples expectativas de los múltiples grupos de electores, los candidatos tienden a poner sordina a las cuestiones delicadas, y les dicen a los votantes lo que éstos quieren escuchar, en lugar de desafiarlos a que enfrenten la necesidad de que ellos ajusten sus vidas y los candidatos realicen intercambios importantes. Sin duda, emitir un mandato contra la guerra podría haberle costado a Johnson algunos votos, pero, en esa época, de todas las encuestas e indicadores se

58. Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 206.

deducía que Johnson le llevaba la delantera a Goldwater y tenía un amplio margen de seguridad: en efecto, un margen aplastante. Tenía la oportunidad de conseguir un mandato que en el futuro habría proporcionado alguna protección a su agenda nacional, siempre y cuando Vietnam del Sur llegase a caer.[59] El miedo de Johnson a perder cualquier voto, de halcón o de lo que fuera, le impidió utilizar la campaña para construir un consenso. Después de perder y ganar elecciones por un estrecho margen a lo largo de su carrera, no quería correr riesgos.[60] Y quería ser tan popular como su predecesor, cuyo asesinato le había proporcionado una inmensa popularidad retroactiva.

También esta estrategia se veía acompañada por pérdidas. Para conseguir que la nación enfrentara la probable caída de Vietnam del Sur, Johnson habría tenido que encarar esa pérdida él mismo, algo que él y la mayoría de sus consejeros no estaban dispuestos a hacer. Una cosa era que Francia fuera derrotada por el movimiento de Ho Chi Minh, y otra totalmente distinta la humillación de la superpotencia del mundo libre. Por ejemplo, el 28 de junio de 1965, el subsecretario de Estado, George Ball, redactó un memorándum para Johnson que proporcionaba una base para retirarse de la zona. Su título inicial fue «Un plan para recortar nuestras pérdidas en Vietnam del Sur». Ball afirmaba que, desde el punto de vista militar, «el terreno en el sur de Vietnam no podía ser peor... Esto es claramente lo que el general De Gaulle me describió como un "país abominable"... Políticamente, Vietnam del Sur es una causa perdida. El país está desangrado por veinte años de guerra, y la gente está asqueada de ella. Vietnam del Sur es un país con ejército y sin gobierno». Sin embargo, al día siguiente los consejeros de Johnson criticaron el memorándum como excesivo, lo cual determinó que Ball pasara el énfasis de la retirada a la negociación, y presentara un texto nuevo, menos alarmante, con el título de «Una solución de compromiso».[61] La pérdida era impensable.

La tercera opción estratégica —cabalgar sobre la ola— también po-

59. Según Burke y Greenstein, hasta el ataque a Pleiku en febrero de 1965, Johnson tenía muy poco margen para negociar sobre la cuestión, tanto en el Congreso como con el público. Pleiku aportó un gran impulso a favor del compromiso. Burke y Greenstein, *How Presidents Test Reality*, págs. 270-271.

60. La primera vez que presentó su candidatura para senador, Johnson perdió las elecciones por un millar de votos, y en 1948 ganó por ochenta y siete votos. Véanse Robert A. Caro, *The Years of Lyndon Johnson: Means of Ascent* (Nueva York, Vintage Books, 1990), que describe ambas campañas con vívidos detalles; Robert Dallek, *Lone Star Rising*, págs. 223, 346, y Kearns, *Lyndon Johnson*, pág. 215.

61. Burke y Greenstein, *How Presidents Test Reality*, págs. 205-206.

dría haberle permitido a Johnson superar la crisis, pero *externalizando el conflicto.* Para que no se convirtiera en la «Guerra de Johnson», el presidente podría haber actuado entre bambalinas, estimulando el trabajo conflictivo sobre Vietnam sin ocupar el centro del escenario. Podría haber alentado a los halcones y palomas del Congreso a generar un debate que provocara intercambios. Con su destreza política, probablemente Johnson podría haber orquestado ese debate para procurarse cobertura y opciones, y no terminar con su pequeño equipo de expertos políticos operando en un relativo aislamiento. Podría haber suscitado una discusión seria, incluso antes del incidente del golfo de Tonkín, sopesando los costos y beneficios de los diversos cursos de las acciones. Con la información y los proyectos militares de ese momento, el Congreso podría haber decidido comprometerse a continuar la guerra hasta su conclusión, retirarse por completo antes de que el conflicto se americanizara, o seguir un camino intermedio. El debate podría haber llevado a que la responsabilidad por el curso de los hechos que se había escogido fuera compartida. De esta manera, Johnson le habría permitido al Congreso introducir la cuestión y absorber parte de la presión resultante. Esto habría sido coherente con la experiencia política del presidente. Como Johnson le dijo a Jim Rowe, alguien que había sido amigo político y consejero suyo durante mucho tiempo, «Recuerda que nuestro viejo amigo Maury Maverick [congresista de Texas] ya no está aquí. Maury se adelantó demasiado a su gente, y yo no voy a hacerlo».[62]

Todas estas opciones habrían requerido que Johnson enfrentara la pérdida y preparara a los otros para ella. Había que pensar lo impensable. Había que renunciar a algo. En grados diversos, probablemente todas las estrategias tendrían un costo en términos de la Great Society y las concepciones norteamericanas del papel y los intereses exteriores de Estados Unidos. Pero si la nación no estaba en condiciones de encontrar dentro de sí misma razones motivadoras para comprometerse con una guerra potencialmente larga, habría sido preferible que Johnson lo supiera enseguida.

En la política sobre Vietnam, Johnson cayó del filo de la navaja porque actuó autoritariamente cuando no era apropiada ninguna decisión autoritaria. Al convertir al presidente en el responsable de las decisiones, en lugar de que la nación le considerara el líder del proceso de resolución del problema, Johnson perdió su punto de vista y su influen-

62. Caro, *Means of Ascent*, pág. 15.

cia sobre el ambiente contenedor.[63] No podía regular el malestar, orientar la atención o distribuir la responsabilidad. No podía proteger las voces del liderazgo sin autoridad porque, al acoplar su propia autoridad a la cuestión, cada voz disidente se convertía en una amenaza a su propio poder. Al otorgar una prioridad insuficiente a las cuestiones de la política con Vietnam —ocultas a medias del público y del Congreso—, involuntariamente permitió que maduraran en procesos naturales caóticos de emergencia y crisis. Habiendo perdido su capacidad para orientar la presión y la atención que la guerra desencadenaba, Johnson las recibió sobre su propia cabeza y sacrificó su presidencia.

La caída de Richard Nixon

El sucesor de Johnson también perdió su presidencia en el contexto de Vietnam.[64] La política exterior de Richard Nixon también se conformó a partir de las tendencias autocráticas por las que se dejó arrastrar Johnson. Por cierto, las presiones sobre Nixon eran peores. Johnson le había dejado una nación dividida y angustiada, lo que necesariamente incrementó las presiones sobre el nuevo presidente para que impusiera autoritariamente *su propia* solución a la guerra de Vietnam. Él lograría la paz con honor. Pondría fin a la guerra de tal modo que no se hubiera luchado en vano. Tanto las facciones partidarias como opuestas a la guerra podían unirse en pos de este objetivo. Y aunque quizá ningún presidente podía conseguirlo, Nixon lo intentaría.

Durante los primeros meses de su presidencia, Nixon expresó repetidamente su deseo de unir a la nación. «El suyo sería un gobierno de unidad nacional».[65] Pero la unidad interior requería la paz en Viet-

63. En una entrevista realizada en el verano de 1965 en el Servicio de Investigación del Congreso, Frank Church, senador por Idaho, comunicó sus impresiones después de un viaje con Johnson a San Francisco en junio, para celebrar el vigésimo aniversario de las Naciones Unidas. Johnson le había hablado de las noches que pasaba sin dormir mientras aguardaba la noticia de cuántos aviones norteamericanos se habían perdido en un ataque. El presidente «había personalizado la guerra, y esto me perturbaba mucho, porque a mi juicio significaba que, junto con el distanciamiento, estaba perdiendo capacidad para juzgar objetivamente». Citado en Burke y Greenstein, *How Presidents Test Reality*, pág. 240.

64. «Las medidas extremas que tomó para defender su política en Vietnam contra enemigos reales e imaginarios lo llevaron directamente al escándalo del Watergate, que en última instancia le obligó a renunciar.» Herring, *America's Longest War*, pág. 251; véase también Jonathan Schell, «The Nixon Years: Parts I-VI», *The New Yorker*, 2 de junio de 1975, págs. 42-83; 9 de junio de 1975, págs. 70-111; 16 de junio de 1975, págs. 55-96; 23 de junio de 1975, págs. 60-91; 30 de junio de 1975, págs. 39-77 y 7 de julio de 1975, págs. 38-62.

65. Schell, «The Nixon Years», Primera Parte, pág. 54.

nam. Utilizando el modelo clásico («Yo soy el líder aquí, déjenmelo a mí»), Nixon entró en la Casa Blanca pensando que conocía mejor que Johnson el modo de llevar a Ho Chi Minh a la mesa de negociaciones. Después de todo, Nixon era mucho más experto que Johnson en cuestiones de política exterior. Con el bombardeo masivo, secreto, no autorizado de los santuarios de Vietnam del Norte en la neutral Camboya (bombardeo que Johnson no había permitido), con osadas amenazas de «medidas de gran consecuencia y fuerza», y diplomacia secreta, Nixon esperaba llegar rápidamente a la paz.[66] Durante la campaña electoral había dicho: «¿Cómo concluir una guerra? Les diré cómo terminó la guerra de Corea... Eisenhower hizo trascender —permitió que esto trascendiera diplomáticamente, para que llegara a oídos de chinos y coreanos del norte— que él no toleraría esa continua guerra de desgaste. Y al cabo de unos meses, ellos se sentaron a negociar».[67]

Nixon estableció noviembre de 1969 como plazo para salir de la guerra. Pero cuando sus esfuerzos sólo parecieron producir una expansión de la lucha en Camboya, la oposición interna se intensificó. En todo el país se multiplicaron las manifestaciones. Cientos de miles de personas se manifestaron en Washington. Nixon, a su vez, intentó obtener ventajas políticas de la polarización. La política de unidad dejó paso a la política de división. El vicepresidente Spiro Agnew habló de «polarización positiva».[68] El 3 de noviembre de 1969, en su discurso a la «mayoría silenciosa», Nixon sostuvo que representaba los valores orientadores de Norteamérica contra una minoría extraviada pero ruidosa que trataba de «imponer» sus propias creencias «organizando manifestaciones en las calles».[69]

Como veía la oposición nacional como a un enemigo, el presidente trató de suprimirla. Contra la oposición pública, intensificó la vigilancia nacional por parte del FBI y la CIA.[70] Y, ante la oposición del Congreso, instruyó a sus colaboradores para que «no dieran más vuel-

66. Herring, *America's Longest War*, pág. 221-225.

67. Citado en Schell, «The Nixon Years», Primera Parte, pág. 46.

68. Discurso del 30 de octubre de 1969, citado en Schell, «The Nixon Years», Primera Parte, pág. 75.

69. William Safire, *Before the Fall: An Inside View of the Pre-Watergate White House* (Nueva York, Doubleday, 1975), págs. 178-179; y Schell, «The Nixon Years», Primera Parte, pág. 77.

70. Nixon comenzó a interceptar las líneas telefónicas de los funcionarios superiores de la administración y de importantes periodistas en mayo de 1969, cuando se filtraron en los periódicos las noticias de los bombardeos camboyanos. Schell, «The Nixon Years», Primera Parte, pág. 57.

tas». «No se preocupen por la división. Si uno ha sacado la espada, más vale que no la haga a un lado, sino que la clave a fondo.»[71]

En 1972, el presidente Nixon, sus consejeros, la prensa y numerosas facciones políticas norteamericanas habían desarrollado un modelo de «nosotros contra ellos» como base para analizar los acontecimientos y tomar decisiones. Un escritor de discursos de Nixon lo expresaba como sigue:

> La elección de 1968, y la reacción a los acontecimientos de la primera mitad de la primera presidencia de Nixon, confirmaron en la mente del presidente, y de los consejeros en los que más confiaba, que 1) «nosotros» nunca seremos atractivos para «ellos», y que tratar de derrotarlos o apaciguarlos era una pérdida de tiempo; 2) «ellos» podían sernos útiles a «nosotros», como chivos expiatorios, como el objeto contra el cual podíamos reunir a todos nuestros partidarios y a quienes podrían llegar a serlo; 3) nuestro foro era la presidencia, y el foro de ellos, la prensa del *Establishment* del Este, y puesto que ellos «manejaban» las noticias, era preferible que nosotros desacreditáramos a los medios de comunicación; y 4) «nosotros» estábamos en el lado de lo justo, representábamos la voluntad del pueblo en una democracia, y la mayoría tenía el deber de identificar y superar a los elitistas antidemocráticos. En el seno de la administración había desacuerdo acerca de todas estas tesis, en particular sobre la intensidad con que debía combatirse a la prensa, pero era poco el disenso sobre el supuesto subyacente de que en casi todo se trataba de «ellos» contra «nosotros».[72]

Nixon planteó vívidamente las diferencias entre «nosotros» y «ellos» al enfatizar que sólo *él* podía haber hecho lo que hizo. Sólo *él* podía haber abierto fisuras con la China Roja y la Unión Soviética. Sólo Nixon sabía cómo hacer el trabajo que la nación tenía ante sí. Nixon deslumbraba al país con su virtuosismo. Según su escritor de discursos, «Sólo Nixon podría hacer aparecer nuevo aquellos memorándums en los que él mismo estimulaba a Haldeman a escribir, preparando el camino para tratar con los rusos sobre el SALT con un mínimo de reacción de la extrema derecha, que podría haber representado un considerable problema para un presidente de aspecto más liberal... La capacidad de Nixon para que le acompañara la derecha, que refunfuñaba pero decía "no hay otra opción", se consideraba una de sus mayores fuerzas».[73]

71. Safire, *Before the Fall*, pág. 190.
72. Ibíd., pág. 308.
73. Ibíd., pág. 366.

Sin embargo, la conducta defensiva y apremiante de Nixon finalmente lo separó incluso de sus aliados políticos de Washington. «Creo en la batalla, ya se trate de la batalla de una campaña o de la batalla de este cargo... Ésta se me impone constantemente. Quizá más que a otros, porque ésa es mi manera de ser.»[74] La conducta sigilosa del presidente reforzaba los miedos latentes del público, que temía que Nixon no fuera de fiar, miedos que databan de los primeros años del presidente en la vida política. La desconfianza de Nixon generaba desconfianza, que se reforzaba a sí misma y perpetuaba el círculo vicioso. Como uno de sus ayudantes escribió más tarde, «Poco a poco, a medida que nosotros estrechábamos el círculo en torno nuestro, las filas de "ellos" comenzaron a crecer».[75]

El escándalo Watergate fue la culminación de una conducta autocrática extraviada. Los acontecimientos son bien conocidos. Un grupo de espías y agentes de la Casa Blanca, actuando principalmente contra impugnadores de la guerra de Vietnam como Daniel Ellsberg, que había hecho trascender los papeles del Pentágono en junio de 1971, dirigieron sus esfuerzos a obtener la reelección de Nixon en el invierno de 1972.[76] Sin buenas noticias económicas ni relacionadas con la guerra, la popularidad de Nixon había caído en picado. En enero, las encuestas lo presentaban en un estrecho empate con el senador Edmund Muskie; uno y otro tenían el 41 % de los votos.[77] Tratando de cambiar esta tendencia, los hombres de Nixon sabotearon la campaña de Muskie, y más tarde, en junio, se introdujeron en las oficinas del Partido Demócrata en el Watergate Hotel y el Office Complex de Washington, D. C. Al cabo de una semana, Nixon firmó la orden de que se encubriera el asunto. Al principio, el encubrimiento tuvo éxito; el episodio no obstaculizó la victoria de Nixon, reelegido por mayoría abrumadora. Pero, al cabo de poco más de dos años, cuando la historia se aclaró y se conocieron los hechos, la Cámara de Representantes pidió un juicio político, y Nixon dimitió.[78]

74. Citado en Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 217.

75. Charles W. Colson, *Born Again* (Old Tappan, Nueva Jersey, Chosen Books, 1976), pág. 41.

76. Neustadt, *Presidential Power*, pág. 188.

77. Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 267.

78. Véanse diversas versiones de la historia del Watergate en Elizabeth Drew, *Washington Journal: The Events of 1973-1974* (Nueva York, Random House, 1974); Sam Ervin, *The Whole Truth: The Watergate Conspiracy* (Nueva York, Random House, 1980); y John Wesley Dean, *Blind Ambition: The White House Years* (Nueva York, Simon and Schuster, 1976).

El precio de actuar solo

El presidente Nixon traicionó una confianza: le mintió al público, de modo flagrante, por propio interés, y fue descubierto. El encubrimiento podría justificarse en tiempo de guerra, al servicio de la seguridad nacional, pero no para robar secretos en una campaña electoral. Nixon no sólo saboteó al Partido Demócrata, sino también a las bases mismas de su autoridad presidencial formal: él representaba la ley del país.[79] Lo más significativo es que acrecentó el daño que Johnson había hecho a la institución de la presidencia, y por lo tanto a un componente vital del ambiente contenedor nacional para realizar un trabajo adaptativo en el futuro. La institución perdió credibilidad, debilitando la red de relaciones informes de autoridad basadas en la confianza entre los ciudadanos y su gobierno. En lugar de proporcionar un muro de cohesión en un país ya desgarrado por la guerra y por un cambio social agudo, la presidencia se vio arrastrada por la división. La institución dañada ya no podía constituir una fuente clave de confianza para un pueblo perturbado, que la necesitaba para continuar elaborando los problemas más difíciles del país. Con un apoyo más débil, la nación rehuyó este trabajo. Efectivamente, parece inconcebible que alguien pueda empezar siquiera a analizar los éxitos y fracasos de Estados Unidos en los últimos veinte años sin explicar el impacto de este fracaso. Los disturbios de Los Ángeles de 1972 son sólo un síntoma del trabajo largamente evitado.

Insistiendo en el liderazgo del «guerrero solitario», Nixon engañó al Congreso, al público, e incluso a sus propios consejeros del ejecutivo.[80] Él creía que, si lo dejaban solo, podría solucionar el problema de Vietnam y anunciar una era de coexistencia más pacífica con los países comunistas. Advirtió que la fisura entre los rusos y los chinos daba la oportunidad de jugar a unos contra los otros. También tenía conciencia de que no se podía seguir negándole el reconocimiento a un país que contaba con la cuarta parte de la población mundial. Y sabía que una discreción total era crítica para manejar estas relaciones, pues ni los chinos ni los rusos se sentarían a negociar seriamente sin confiar en que el gobierno norteamericano podría mantener el secreto.[81]

Pero, ¿acaso la necesidad de secreto excluía todas las opciones para

79. Neustadt, *Presidential Power*, pág. 189.

80. Schlesinger, *The Imperial Presidency*, pág. 189.

81. Véanse las memorias de Henry Kissinger: *White House Years* (Boston, Little, Brown, 1979), y *Years of Upheaval* (Boston, Little, Brown, 1982).

conseguir que el público se familiarizara con una concepción cambiante de los países comunistas, o con las inversiones y pérdidas en Vietnam? El presidente, ¿no tenía que desempeñar ningún rol en el trabajo adaptativo del público sobre las cuestiones de política exterior? Nixon tenía motivos para enorgullecerse de su dominio técnico de la política exterior de la apertura a China y la *détente* con la Unión Soviética. Pero, en última instancia, el éxito de su política exterior se basaba en la opinión doméstica. La *détente* y el control de armas pactado con los rusos dependía de la capacidad del público y el Congreso para dar sentido a esas revocaciones aparentes. Después de todo, ¿cómo se suponía que iba a reaccionar el país a la amistosa actitud presidencial con los chinos y los rusos, cuando dos generaciones de norteamericanos habían aprendido a odiar y temer a los comunistas, y miles de sus hijos estaban muriendo en el sudeste asiático por la causa del anticomunismo? En la televisión se veían al mismo tiempo escenas de la guerra en Vietnam y al presidente Nixon sonriendo y brindando con Mao Tsé Tung y Leonidas Brézhnev; esto planteaba un desafío de primer orden a nuestros valores, nuestras actitudes y nuestras conductas. Ver la elaboración de la política exterior como una tarea dirigida al extranjero era algo que desatendía gravemente la seriedad del trabajo adaptativo necesario para el propio país.

Para cambiar las actitudes norteamericanas se habría necesitado por lo menos alguna valoración del debate público. Pero Nixon veía el debate público como una amenaza; prefería a las mayorías «silenciosas». Puesto que consideraba la inquietud del público como una amenaza, y no como una oportunidad para el trabajo adaptativo. Nixon respondió defensivamente. Y, desde un punto de vista técnico, hacía bien: la división interior proporcionaba ayuda y aliento al enemigo. Pero, paradójicamente, su defensividad de «nosotros contra ellos» bien pudo haber fortalecido la convicción de los norvietnamitas en cuanto a que Estados Unidos seguía siendo una casa dividida y podía ser derrotado. Involuntariamente, Nixon podría haber echado más leña al conflicto.

El presidente adoptó un enfoque de «nosotros contra ellos» no sólo como producto de su carácter, aunque este factor era crítico. El «nosotros contra ellos» reflejaba las corrientes sociales y emocionales de la guerra fría. Por todo el país podían verse adhesivos para automóviles que decían «América: ámela o déjela». Durante la época de Vietnam, todo el país parecía estar en pie de guerra. El disenso dentro de la nación ya había abatido a un presidente. La personalidad y la vida pública de Nixon concordaban de un modo natural con esta tendencia polarizadora.[82]

82. Véase Bruce Mazlish, *In Search of Nixon* (Nueva York, Basic Books, 1972).

De modo que dos fuerzas poderosas reforzaron la predilección de Nixon por la conducta autocrática: las tendencias polarizadoras de los años de Vietnam, y las tendencias históricas favorables a la autonomía del presidente en cuestiones de política exterior, acentuadas durante la guerra fría. La mezcla de estas fuerzas con la conducta de Nixon al tomar decisiones en solitario produjo una conducta imperialista que impregnó sistemáticamente la política exterior e interior.[83]

Por lo tanto, atribuir la caída de Nixon exclusivamente a su carácter es demasiado fácil. La filosofía del liderazgo de este hombre (los líderes lideran y los seguidores les siguen) no era muy diferente de la estrategia de liderazgo de Lyndon Johnson en cuestiones de política exterior. Los dos presidentes actuaron como técnicos. Ambos identificaron el liderazgo con dar respuestas, y trataron Vietnam como un problema técnico que la habilidad militar y diplomática podría resolver con la ayuda de alguna manipulación política. Los dos asumieron personalmente el trabajo, en lugar de pasarle al Congreso la carga de encarar los problemas. Ambos cayeron en la trampa de aislarse en este punto, y de ignorar el trabajo adaptativo que la nación tenía que afrontar. Ambos consideraron la polémica como un impedimento, y no como un signo de que la sociedad asumía un desafío adaptativo. Al aislarse del proceso político, ambos perdieron oportunidades críticas para el examen realista de sus evaluaciones técnicas, políticas y morales de la estrategia bélica en Vietnam y, en el caso de Nixon, también en Camboya. Ninguno de ellos utilizó sus posibilidades como presidente para dominar la atención pública, en una estrategia destinada a coordinar el compromiso del público con los problemas, o a estimular, enriquecer y hacer avanzar la discusión pública. Los dos dilapidaron el ambiente contenedor de la presidencia, y con ello, su poder para regular el malestar. Ninguno trató el liderazgo político en la estrategia con Vietnam como una política de inclusión. Nixon fue simplemente más coherente.

Nixon utilizó una variante de la estrategia de engaño de Johnson —tratando de subvertir y controlar la crisis— con la esperanza de que, antes o después, podría realizar un oportuno «remiendo» técnico. En lugar de ello, podría haber asumido la inquietud del público, podría haberla presentado como un signo de democracia, y podría haber uti-

83. Según Schlesinger, Nixon, más que cualquier otro presidente, excedió su autoridad constitucional en los asuntos internos, con la utilización del veto indirecto (retención de las leyes) y la retención de fondos (sustituto del veto de partidas) para abolir unilateralmente programas estatutarios. Schlesinger, *The Imperial Presidency*, págs. 235-277.

lizado su cargo para moderar la intensidad de ese desasosiego y clarificar los problemas. En lugar de aislarse del debate público, asumiendo personal y defensivamente todos los ataques a su política, el presidente podría haber tratado de llegar al público y al Congreso. Por ejemplo, podría haber actuado como moderador en una serie de discusiones televisadas a todo el país entre los líderes de los sectores partidarios de la guerra y de la paz, sobre las cuestiones prácticas de la guerra en el contexto de las tendencias emergentes en los asuntos soviéticos y chinos, o sobre los dilemas morales que planteaba el conflicto. Podría haber expuesto sus propios interrogantes, y ofrecido perspectivas, basándose en su pericia y su punto de vista ventajoso como presidente. Podría incluso haber desafiado al Congreso a que le diera un mandato claro, en uno u otro sentido, para compartir la responsabilidad por la política adoptada. Reclamando democracia en lugar de defenderse contra ella, Nixon podría haber enviado mensajes internacionales más coherentes sobre Estados Unidos. En lugar de ello, demonizó el conflicto y presionó a los no involucrados.[84]

Utilizar el cargo presidencial para coordinar el debate público sobre Vietnam habría significado ir a contrapelo de la inclinación personal de Nixon y de las tendencias presidenciales dominantes a hacerse con el control, pero también le habría proporcionado a Nixon mejores opciones que las que él y Kissinger inventaron, a pesar de la considerable habilidad de ambos. Dicho debate público también podría haber aclarado la viabilidad interior de sus políticas. ¿Estaba dispuesta Norteamérica a llevar soldados a Vietnam para dar vigencia a un tratado? Cuando Vietnam del Sur comenzó a caer, un año después de la dimisión de Nixon, Norteamérica se sintió frustrada, y no simplemente porque el pueblo había perdido su fe en el gobierno después del Watergate. El pueblo también había perdido interés en librar esa guerra. La gente quería acabar con las desastrosas pérdidas que implicaba. El país no había sido preparado desde el principio, y durante el conflicto se le había engañado reiteradamente acerca de sus costes, de modo que no quería soportar más tribulaciones. La paz estaba al alcance de la mano, pero nunca en el bolsillo.[85] Nixon no se había esforzado mucho en preparar el compromiso reclamado por el pueblo, necesario para alcanzar una «paz con honor», si es que aún era posible.

La tragedia de la caída de Nixon no es sólo la tragedia de un hom-

84. Herring, *America's Longest War*, pág. 232.

85. Véase en Herring, *America's Longest War*, págs. 252-254, una descripción de lo frágiles y superficiales que fueron los Acuerdos de Paz de París.

bre. La verdadera tragedia es el trabajo omitido.[86] Los expulsados de la política a veces funcionan en parte como mecanismos de evitación, proporcionando a la sociedad un diagnóstico falso o incompleto (fue «culpa del líder»), y distrayéndola de su propio trabajo adaptativo, que aún queda por afrontar. El fervor contra Nixon no fue totalmente evitación. El escándalo Watergate representaba el desenlace de una tendencia imperialista de la presidencia que había afectado no sólo a la política exterior, sino también a los asuntos internos. De ser posible, había que frenar esa tendencia y los abusos de poder que la acompañaban. Las audiencias sobre el Watergate fueron mecanismos del Congreso para reafirmar su importancia y su autoridad constitucional. Pero dichas audiencias no sólo intentaron invertir una tendencia: también sirvieron para desviar la atención (es probable que de modo involuntario) respecto de las demandas internas creadas por los asuntos exteriores, incluso la de los heridos de guerra. Por ejemplo, en 1973 y 1974, mientras todo el país presenciaba absorto por televisión el espectáculo de las audiencias del Watergate, decenas de miles de soldados volvían de Vietnam y eran recibidos sin aprecio, como preanuncio de los años de desatención y tormento interior que seguirían.[87] En lugar de comprender a estos hombres y la realidad de nuestra primera derrota bélica importante, muchos de nosotros nos dedicamos a contemplar la lucha de los gladiadores del Congreso. No pretendo que las audiencias mismas hayan tenido la culpa, ni que tendrían que haberse realizado de otro modo. Los norteamericanos podrían haber buscado en cualquier otra parte algo que les distrajera de los problemas encarnados en el regreso de los soldados. Como observó un columnista a finales de 1975, «Hoy todo sucede casi como si la guerra nunca hubiera ocurrido. Los norteamericanos la han bloqueado de algún modo y ex-

86. Los efectos del Watergate, en términos de trabajo no realizado, fueron múltiples. La presidencia, como institución, tuvo que soportar la presión del Congreso por el hecho de que este último no decidiera acciones decisivas durante la guerra de Vietnam, pero además se vieron afectadas cuestiones sustantivas, como la *détente* y el control de armas con los rusos, así como la política económica que siguió a los golpes inflacionarios provocados por el petróleo en 1973. Neustadt, *Presidential Power*, pág. 213.

87. Para un estudio de la posguerra desde la perspectiva del soldado individual de la segunda guerra mundial, véase J. Glenn Gray, *The Warriors; Reflections on Men in Battle*, 2.ª ed. (Nueva York, Harper Torchbook, 1970); sobre las secuelas de los soldados norteamericanos en Vietnam, véanse Tim O'Brien, *The Things They Carried: A Work of Fiction* (Boston, Houghton Mifflin, 1990); Frederick Downs, *Aftermath: A Soldier's Return from Vietnam* (Nueva York, Norton, 1984), y Laura Palmer, «The Nurses of Vietnam, Still Wounded», *The New York Times Magazine*, 7 de noviembre de 1993, págs. 36-73.

cluido de su conciencia. No hablan de ella. No hablan de sus consecuencias».[88] En la campaña presidencial de 1976, Vietnam casi no fue mencionado.[89] Nos hizo falta casi una década para empezar a mirar de frente los sacrificios, los errores y los costes de la guerra de Vietnam, para que empezáramos a erigir monumentos, realizar documentales y películas sobre el tema, abrazar a los soldados y comprender las lecciones que el conflicto nos enseñó.

El liderazgo presidencial

Los redactores de la Constitución tenían en mente la transformación de la autoridad ejecutiva, que había sido una monarquía imperial e iba a convertirse en una presidencia restringida. Al obligar al presidente a compartir su poder con el poder legislativo y los tribunales, y haciendo que su permanencia en el cargo dependiera de la opinión pública, los constitucionalistas intentaban imponerle que prestara atención a los modos de ver de los otros. Se esperaba que la acción presidencial tuviera en alta estima, en su síntesis, los valores, las prioridades, las creencias y las conductas conflictivas de una nación multiforme que enfrentaba cotidianamente dificultades de adaptación.

En cierto sentido, la presidencia como institución encarnaba una concepción revolucionaria del liderazgo ejecutivo. Este hecho no es sorprendente; provenía del sentimiento antiautoritario de una nación nueva y rebelde. El pueblo ya no tenía que esperar respetuosamente las respuestas definitivas de un monarca solitario a los problemas de la dirección, la orientación, la protección, el conflicto y el seguimiento de las normas. Los colonos estaban cansados de ser mal dirigidos por gobernantes que actuaban meramente en virtud de sus propias concepciones. Querían representantes públicos cuyos modos de ver derivaran o tomaran su forma del mundo exterior. Los enfoques presidenciales tenían que ser examinados objetivamente, con realismo, confrontándose con una multiplicidad de opiniones. La acción presidencial requeriría colaboración.

Paradójicamente, con la emergencia del rol dominante de Norteamérica en los asuntos internacionales del siglo XX, y con las tensiones

88. Joseph C. Harsh, «Do You Recall Vietnam—And What About Dominoes?», *Louisville Courier-Journal*, 2 de octubre de 1975; citado en Herring, *America's Longest War*, pág. 265.

89. Herring, *America's Longest War*, pág. 265.

nacionales generadas por ese rol, la presidencia, en diversos grados, volvió a adoptar un estilo imperialista.[90] Bajo las presiones de la guerra fría, con el fin de proporcionar un tipo de liderazgo más tradicional, Truman, Eisenhower y Kennedy adoptaron estilos más autocráticos de conducta en la política exterior.[91] El Congreso y el público en general esperaban un liderazgo como elaboración autocrática de la política y cierta pericia técnica, y esto es lo que obtuvieron. En una época de malestar prolongado, nuestra mirada quedó fija en la autoridad, dando forma con ese espíritu tanto a las acciones como a la elección misma de los presidentes. Cuando Johnson y Nixon saltaron a la palestra, el escenario estaba preparado para la tragedia.

90. Las presiones favorables a una presidencia autocrática en cuestiones de política exterior, sin duda no surgieron sólo de las expectativas internas. La comunidad internacional influyó considerablemente. Los científicos políticos y los economistas han descrito esas expectativas en la teoría de la estabilidad hegemónica, que «sostiene que la presencia de un único actor fuertemente dominante en la política internacional conduce a desenlaces colectivamente deseables para *todos* los estados del sistema internacional. A la inversa, la ausencia de un *hegemón* se asocia con el desorden en el sistema mundial y con desenlaces indeseables para los Estados individuales». Duncan Snidal, «The Limits of Hegemonic Stability Theory», *International Organization*, vol. 39, otoño de 1985, pág. 579; las cursivas son del original. Charles Kindleberger describe las funciones que se esperaban del *hegemón* en el contexto de la Gran Depresión: «En esas circunstancias, el sistema monetario y económico internacional necesitaba liderazgo, necesitaba que un país preparado, consciente o inconscientemente, bajo algún sistema de reglas que estuviera internalizado, estableciera normas de conducta para los otros países y tratara de que los otros lo siguieran, que asumiera una parte mayor de la que le correspondía de las cargas del sistema y, en particular, que lo respaldara en la adversidad, aceptando su exceso de mercaderías, manteniendo un flujo de capital de inversión, y descontara sus documentos negociables». Charles P. Kindleberger, *The World in Depression, 1929-39* (Berkeley, University of California Press, 1986), pág. 11. Se puede discutir que algún actor dominante —ya fuese Gran Bretaña en los cien años anteriores a 1913, o Estados Unidos después de la segunda guerra mundial— haya cumplido realmente con las funciones esperadas. Véase Joseph S. Nye Jr., *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* (Nueva York, Basic, 1990), págs. 50-52. Sin embargo, es menos discutible la observación de que por lo menos *se esperaba* que los *hegemones* desempeñaran un papel especial de coordinación en el sistema internacional, y este conjunto de expectativas era experimentado más agudamente por el presidente en el caso de Estados Unidos. Hasta cierto punto, estas expectativas son paralelas a las descritas en este estudio: el anhelo no realista de una solución técnica para un conjunto de desafíos adaptativos permite que los principales afectados eludan la responsabilidad. La autoridad dominante pasa a ser el lugar de resolución del problema. Véase Barry Eichengreen, *Golden Fetters: The Gold Standard and the Great Depression, 1919-1939* (Nueva York, Oxford, 1992), págs. 390-399, para un análisis de cómo la negativa de Estados Unidos a respaldar el patrón oro ha sido a menudo considerada una abdicación clave de la responsabilidad hegemónica, a pesar de que, como dice Eichengreen, el período de entreguerras consistió en una serie compleja de problemas no resolubles con medidas técnicas (como el patrón oro) tomadas desde arriba.

91. Véase Schlesinger, *The Imperial Presidency*, cap. 9.

El diseño constitucional del liderazgo presidencial parecía eminentemente adecuado a una nación que enfrentaba un trabajo adaptativo, pero la renovación de ese diseño llegó a convertirse en un desafío adaptativo por derecho propio. Después del Watergate, Jimmy Carter trató, en cierto sentido, de encarar ese desafío. Su presidencia ofrece un cuadro complejo de una autoridad que aún se parecía mucho a la del técnico, pero intentaba acercarse a un encuentro más franco con el público.

Por un lado, Jimmy Carter se veía como proveedor de respuestas políticas bien elaboradas. Es posible que su educación como ingeniero no le hubiese preparado para comprender los requisitos adaptativos de la acción política, y por lo tanto la necesidad de colaboración y paciencia. Había hecho su campaña para la presidencia como ajeno y opositor a Washington, de modo que inició y continuó su presidencia con un conjunto débil de relaciones con los miembros del Congreso. No entendía el papel de éstos en la resolución pública de problemas, ni tampoco sus métodos. En sus primeros meses en la Casa Blanca lanzó una ingente cantidad de importantes iniciativas políticas en un Congreso que, después del Watergate, no estaba ansioso por recibir órdenes de nadie, y además se encontraba mal equipado para digerir tanto, y tan rápido.[92]

Por otra parte, Carter, sin mucha habilidad pero con coraje, trató de desafiar al país a que enfrentara los problemas de valores y costumbres. El 15 de julio de 1979, durante la revolución en Irán, emitió una declaración sobre la política petrolera. En ella desafió a los norteamericanos a encarar su «crisis moral y espiritual», en la cual la autocomplacencia y el consumo ponían en peligro los valores de la familia, la comunidad y la fe. En nuestra sociedad, dijo, «la identidad humana ya no es definida por lo que uno hace sino por lo que uno posee». Pero «poseer cosas y consumir cosas no satisface nuestra necesidad de significados». En otro punto de su discurso examinó la crisis del petróleo y planteó propuestas más concretas. Les pidió a los norteamericanos que «no hicieran viajes innecesarios, que compartieran sus automóviles o usaran el transporte público siempre que pudieran, que dejaran de usar el coche un día más por semana, que no excedieran el límite de velocidad, y que regularan los termostatos para ahorrar combustible».[93] Ambos mensajes parecieron ser mal entendidos.[94] Los periodis-

92. Véase Neustadt y May, *Thinking in Time*, págs. 65-74.

93. «Transcript of President's Address to Country on Energy Problems», *The New York Times*, 16 de julio de 1979, pág. A10.

94. Según una encuesta del *New York Times* y CBS News, el porcentaje de aprobación a Carter ascendió del 26 al 37 % al día siguiente del discurso. «Speech Lifts Carter Rating

tas calificaron la declaración como «el discurso del malestar». Aunque quizá Carter haya pasado meses pensando en estos problemas, reflexionando profundamente sobre ellos, con el beneficio de un retiro final de diez días en Camp David, acompañado de estudiosos y políticos, omitió guiar al público a través de un proceso análogo de aprendizaje que cambiara sus ideas y su sentido de la responsabilidad. En lugar de ello, Carter se limitó a entregar las respuestas.

Pero quizá no fue tanto este discurso sorprendente como sus acciones ulteriores las que provocaron una erosión adicional de la percepción pública de su capacidad de liderazgo. El día siguiente al discurso, Carter pidió la renuncia de todo su gabinete y de los colaboradores de nivel superior de la Casa Blanca, algo que no se veía en Estados Unidos desde la época del presidente Tyler en la década de 1840. De este modo, hizo que a un acontecimiento angustiante le siguiera otro. Después de desafiar a la nación en sus valores y sus billeteras, el presidente creó caos y confusión entre los altos cargos del gobierno. El caos desvió la tensión pública de los problemas abordados en el discurso dirigiéndola, una vez más, en el Washington posterior al Watergate, hacia la ineptitud política. Involuntariamente, Carter debilitó un ambiente contenedor ya dañado. Tácitamente comunicó que la estructura de autoridad, el receptáculo contenedor, no había realizado su trabajo y, lo que es peor, que él mismo había cometido serios errores de juicio al elegir a las personas que fueron investidas de autoridad. Después de haber pronunciado un discurso perturbador que presionaba al pueblo para que examinara su consumismo y su derroche como factores de la escasez de energía, Carter necesitaba mirar adelante para mantener el rumbo. Tenía que darle tiempo a la gente para que incorporara el desafío. Como había demostrado Johnson en su respuesta a una nación angustiada durante los acontecimientos de Selma, en medio de una situación difícil hay que mantener firme el timón. La confusión entre los altos cargos del gobierno es quizá lo último que las personas quieren ver cuando el malestar por el cambio las impulsa a buscar una mayor confianza en las autoridades.

---

to 37 %; Public Agrees on Confidence Crisis», *The New York Times*, 18 de julio de 1979, pág. A1. Pero, un mes más tarde, una encuesta de Gallup reveló una disminución, respecto del enero anterior, del 38 % al 27 % de votantes que creían que Carter tenía «fuertes cualidades de líder»; del 43 al 33 % de votantes que lo consideraban «decidido y seguro de sí mismo», y del 29 al 19 % de votantes que pensaban que Carter tenía «un programa bien definido para hacer avanzar al país». «Many in Poll Place Trust in Carter Despite Doubt over Performance», *The New York Times*, 12 de agosto de 1979, pág. 25.

Quizás el presidente Carter creyó en la eficacia de hacer que el pueblo encarara los problemas difíciles, pero parecía no saber cómo lograrlo. La culpa no fue totalmente suya: las estrategias para orquestar el trabajo adaptativo (aunque el modelo ya había sido confeccionado en cierto sentido por Franklin Roosevelt o Lyndon Johnson) nunca se habían convertido en parte de la sabiduría convencional sobre el liderazgo, ni siquiera en un foco importante de la investigación.[95]

La autoridad coacciona al liderazgo, porque en épocas de malestar la gente espera demasiado. La gente da forma a una dependencia inadecuada que aísla a sus autoridades detrás de una máscara de conocimiento. Y después todos racionalizan esa dependencia. Como dijeron algunos senadores durante la época de Vietnam, la democracia es inconveniente en una época de crisis.[96] Y en nuestra época de cambio global, todo termina sintiéndose como una crisis, incluso cuando no lo es. En consecuencia, la duda, el intercambio de ideas, la ponderación de valores opuestos, el trabajo cooperativo, el examen realista de cada visión en el cotejo con otras visiones en competencia, el cambio de la propia mentalidad, parecen lujos que no podemos permitirnos. Quien plantea cuestiones delicadas corre el riesgo de ser abatido, aunque las cuestiones sean importantes para avanzar en la solución del problema. De modo que, en los períodos de desequilibrio, cuando aumenta la urgencia de las personas por encontrar respuestas, la necesidad de liderazgo en quienes tienen autoridad se vuelve aún más crítica. Pero, si las autoridades refuerzan la dependencia y se engañan pensando que deben tener las respuestas que no tienen, no están desempeñando bien ese rol. Sintiéndose presionadas a conocerlas, es seguro que presentarán alguna respuesta que sea errónea, cree desorientación y no haya sido suficientemente examinada.

95. Véanse dos excepciones en Neustadt, *Presidential Power*, y en la serie en tres partes sobre Franklin Roosevelt de Arthur M. Schlesinger Jr.: *The Crisis of the Old Order* (Boston, Houghton Mifflin, 1956); *The Coming of the New Deal* (Boston, Houghton Mifflin, 1958), y *The Politics of Upheaval* (Boston, Houghton Mifflin, 1960).

96. Silverstein, «Constitutional Constraints», pág. 218.

Tercera parte

LIDERAR SIN AUTORIDAD

Capítulo 8

LA DESVIACIÓN CREATIVA EN EL FRENTE DE BATALLA

Muy pocas veces vemos que haya liderazgo ejercido desde un alto cargo, y las coacciones que derivan de la autoridad explican en gran medida este hecho. En la vida pública, la gente se vuelve por lo general hacia sus autoridades para resolver sus problemas con un mínimo de sufrimiento, y cuando hay que soportar algún sufrimiento, a menudo se espera que los funcionarios públicos encuentren a alguien que cargue con el coste. En la década de 1990 se oía decir en todo el país: «corten el déficit, pero no aumenten mis impuestos, sino los de los otros», «recorten los gastos militares, pero no cierren mi fábrica o mi base». Muchos de nosotros queríamos el cambio, «pero no en mi patio trasero», un síndrome tan común que tiene nombre: NIMBY (*not in my back yard*).[1] A nuestros políticos les resulta muy difícil plantear cuestiones delicadas en tiempos electorales, porque los votantes insisten en sentirse protegidos. Cuando elegimos a personas enérgicas, solemos pretender que ellas cambian el pensamiento y la conducta de otras personas, pero no los nuestros. De modo que no podemos culpar a los funcionarios públicos por darnos lo que nosotros pedimos.

Pero la escasez de liderazgo en las personas investidas de autoridad hace que sea sumamente importante para el éxito adaptativo de una política que el liderazgo sea ejercido por personas sin autoridad. Estas personas —percibidas como excepcionalmente emprendedoras, organizadoras y creadoras de problemas— le proporcionan al sistema la capacidad de ver a través de los puntos ciegos de las perspectivas dominantes.[2] A menudo siguen siendo relativamente desconocidas, como

1. El síndrome NIMBY ha sido bien estudiado en una serie de áreas de la política pública, que van desde la búsqueda de sitios para vertederos de desechos peligrosos, hasta el emplazamiento de proyectos de vivienda para personas de bajos ingresos, aeropuertos y cárceles. Véanse Lawrence Bacow, Michael O'Hare y Debra Sanderson *Facility Siting and Public Opposition* (Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1983), y The Advisory Commission on Regulatory Barriers to Affordable Housing, *Not In My Backyard: Removing Barriers to Affordable Housing*, Report to President Bush and Secretary Kemp (Washington, DC, U.S. Department of Housing and Urban Development, 1991).

2. Robert C. Tucker distingue al líder «constituido» (legítimo) del líder «no constituido» (informal), que yo describo en este libro como líderes con y sin autoridad. Véase su

Marie Foster o Bernard Lafayette, activistas clave en Selma en la década de 1960, y a veces empiezan sin ninguna autoridad pero finalmente logran una amplia autoridad informal, como Martin Luther King, Mohandas K. Gandhi y Margaret Sanger. Individuos como éstos nos impulsan a clarificar nuestros valores, enfrentar las realidades desagradables y aprovechar las nuevas posibilidades, por temible que pueda ser el cambio. Desde luego, si no cuentan con medios para compensar sus propios puntos ciegos, pueden extraviarnos tan gravemente como cualquiera que ejerza autoridad.

Como no estamos acostumbrados a distinguir entre el liderazgo y la autoridad, la idea del liderazgo sin autoridad nos resulta nueva y confusa. Como consecuencia, la persona sin autoridad obtiene poca información pertinente en los estudios académicos. Por lo general, los analistas han descuidado los problemas y oportunidades distintivos del trabajo movilizador realizado desde posiciones con poca o ninguna autoridad. Casi todos los estudios sobre el liderazgo, además de muchas anécdotas, se centran primordialmente en figuras de autoridad. Así como nuestros sistemas sociales se organizan en relación con una estructura de autoridad, centrando la atención en la cabecera de la mesa, lo mismo hacen nuestros comentaristas sociales. Es posible que el liderazgo surja con más frecuencia desde el otro extremo, pero no es a él al que solemos dedicar la mayor parte de nuestro tiempo de búsqueda. Estudiamos las vidas y características de los jefes de Estado y los directores ejecutivos de las empresas, dando por sentado entre tanto que estamos estudiando a líderes, y no simplemente a figuras de autoridad que cumplen con las funciones sociales de dirección, protección y orden, a veces en situaciones adaptativas que exigen su liderazgo, y otras veces en situaciones de rutina que no lo necesitan.

El hecho de que utilice la metáfora de la mesa, con la cabecera tradicionalmente ocupada por un hombre y el otro extremo por una mujer, no es casual. El liderazgo sin autoridad ha sido el dominio en el que las mujeres han estado confinadas durante épocas enteras. Incluso hoy, el Congreso sigue estando compuesto en más del 90 % por hombres, y sólo en la actualidad estamos comenzando a imaginar seriamente la elección de una mujer como presidente. Como en la

---

Politics as Leadership (Columbia, Publicaciones de la Universidad de Missouri, 1981), págs. 77-113. La distinción de Tucker apunta primordialmente a la diferencia entre liderar con y sin autoridad *formal*; de ahí el término «constituido». Esto apunta en la dirección correcta. Creo que también tenemos que reconocer el poder de la autoridad informal por sí sola, y el ejercicio del liderazgo con ella, así como el liderazgo sin autoridad formal ni informal.

mayoría de las sociedades se les han negado los roles de autoridad, algunas mujeres aprendieron estrategias para liderar sin autoridad, y otras han aprendido a no intentar liderar en absoluto. Lo mismo puede decirse de muchos grupos sin poder. Era probable que las mujeres que lograban crearse roles de autoridad fueran ignoradas por los estudiosos tradicionales de la historia y las ciencias sociales, que se concentraban en las actividades de los hombres. En Estados Unidos, por ejemplo, las mujeres han presidido movimientos de reforma social desde hace más de ciento cincuenta años, pero sólo recientemente, con la emergencia de la historia de la mujer como campo académico establecido, se ha realizado la crónica de sus logros. Quizás el reconocimiento de la *categoría* del liderazgo sin autoridad acrecentará nuestra conciencia del liderazgo femenino, al tiempo que aprendemos a designar a mujeres en posiciones públicas desde las cuales puedan liderar con autoridad formal.

Subsiste no obstante el interrogante de si es posible ejercer el liderazgo desde «el otro extremo de la mesa», o incluso desde fuera de la familia, sin ninguna autoridad, formal o informal. Creo que la respuesta es «sí», en varios sentidos. Algunas personas, como Gandhi, lideraron sociedades sin ocupar cargo formal alguno. Con más frecuencia, ciertos individuos tienen una base de autoridad formal en su propio subgrupo, como Lech Walesa (jefe de «Solidaridad» en la Polonia comunista), Martin Luther King (fundador de la Southern Christian Leadership Conference), o Margaret Sanger (directora fundadora de lo que se convirtió en Planificación Familiar). Además, ellos tienen una amplia red de autoridad informal en la comunidad, como en el caso de Gandhi. Pero estas personas no sólo lideran dentro de los límites de las comunidades que les otorgan autoridad, formal e informal, sino que alcanza a otras comunidades en las que sus palabras y acciones influyen a pesar de no tener autoridad. En ciertos segmentos de la comunidad sobre la que estos líderes influyen, ellos carecen de ambos tipos de autoridad. En un sentido, lideran más allá de dos fronteras: la frontera de su organización formal, si existe, y la frontera definida por la red más amplia de las personas sobre las que se han ganado una autoridad informal (confianza, respeto, capacidad de persuasión moral).

De hecho, muchas personas trascienden cotidianamente los límites de la descripción de su puesto de trabajo, e incluso las expectativas informales que sus organizaciones tienen respecto de ellas, y hacen lo que no están autorizadas a hacer. Como mínimo, estas personas ejercen un liderazgo momentáneo, inculcando en un grupo, a veces me-

diante la articulación poderosa de una idea que halla un eco adecuado, la necesidad de que se preste atención a un punto de vista pasado por alto. Una secretaria de dirección puede hablar en una reunión aunque no tenga autoridad para hacerlo. O alguien realiza un experimento no autorizado y posteriormente anuncia los resultados. En las horas siguientes a un desastre, ciertos individuos pueden dar un paso al frente y movilizar a los otros para enfrentar y responder a la crisis. A nivel público, por ejemplo, Rachel Carson publica *Silent Spring*.

Por otro lado, en la historia de Estados Unidos muchas personas han emprendido formas diversas de desobediencia civil para movilizar el trabajo adaptativo en comunidades indiferentes u hostiles. Los grupos liderados más allá de los límites formales e informales no les otorgaban ninguna autoridad, por lo menos en las primeras etapas de sus esfuerzos. La gente a la que esas personas lideraron aprendió y cambió sus modos de actuar a regañadientes. En los últimos dos siglos, Samuel Adams, Henry David Thoreau, Elizabeth Cady Stanton y Susan B. Anthony son sólo algunos de los ejemplos posibles.

En el extremo, se ha usado la guerra como medio para movilizar el trabajo adaptativo. Cuando Abraham Lincoln se lanzó a la guerra con el sur, era claro que no tenía ninguna autoridad, formal o informal, a los ojos de los sureños secesionistas. Efectivamente, en 1860 no había obtenido votos en diez estados, porque ni siquiera estaba en las listas. Lincoln lideró trascendiendo los límites recién constituidos, desafiando a los sureños a resolver —y no eludir— el problema de conciliar las diferencias en el seno de una unión que sus antepasados inmediatos habían contribuido a generar desde roles dominantes.[3]

De modo que, cuando hablamos de liderazgo sin autoridad, nos estamos refiriendo a un conjunto muy amplio de posiciones, que van desde la persona que opera en los márgenes de la sociedad hasta la figura de autoridad superior que lidera más allá de su ámbito de autoridad, desafiando las expectativas de sus propios simpatizantes o comprometiendo más allá de los límites de su organización a personas que habitual o preferiblemente no le prestarían atención.

3. Washington, Jefferson, Madison y Monroe son sólo algunos de los fundadores sureños de la nación, y todos, salvo Washington, destacaron durante los primeros años de la vida de Lincoln. Los datos por sí solos resultan reveladores cuando tratamos de imaginar cuán frescas y vivas eran las ideas representadas por la Unión durante los primeros años del desarrollo profesional de Lincoln. Abraham Lincoln nació en 1809. Thomas Jefferson fue presidente entre 1801 y 1809, y vivió hasta 1826, cuando Lincoln tenía diecisiete años. James Madison fue presidente entre 1809 y 1817, y vivió hasta 1836, cuando Lincoln tenía veintisiete años. James Monroe fue presidente entre 1817 y 1825, y vivió hasta 1831, cuando Lincoln tenía veintidós años.

Con el tiempo, una persona que empieza sin autoridad o que lidera yendo más allá de la autoridad que tiene, puede tener que construir, fortalecer y a veces ampliar su base de autoridad informal para acrecentar su influencia. Quizás encuentre que una acción de liderazgo inicial rebelde la ha ubicado en una posición de autoridad informal que requiere confianza, respeto y fuerza moral para mantener su progreso. Así fueron los comienzos de King, Gandhi y Sanger. Es posible que un líder emergente necesite una base para abordar cuestiones importantes sin ser ignorado o hecho a un lado totalmente. Además, para comprometer a las facciones importantes de la comunidad quizá necesite cruzar los límites y encontrar personas que crean que él representa algo significativo, que encarna una perspectiva que merece atención. Cuando esto sucede, tiene que respetar los recursos e imposiciones que acompañan a la autoridad, provenientes formalmente de su propio grupo, e informalmente de más allá de su grupo. Así como para liderar con autoridad es necesario proteger las voces del disenso, un líder sin autoridad tendrá que «tomar consejo» de sus adversarios, incorporando en su estrategia toda la sabiduría de ellos que se conecte con su tesis central.[4]

4. En general, en este estudio he eludido el término *líder*, prefiriendo referirme, con una frase activa, a «quien ejerce el liderazgo», salvo al emplear la palabra de modo coloquial, en el contexto del uso de algún otro autor, en estos estudios de casos. Tiendo a evitar el termino *líder* porque por lo general connota a una figura de autoridad (el líder de la banda) o un conjunto específico de rasgos personales (*él es* un verdadero líder). En lugar de ello, deseo mantener el centro de atención en la actividad del liderazgo, y no en el rol de autoridad, ni en las cualidades intrínsecas de una persona. Pero ocasionalmente emplearé la palabra *líder* para referirme sintéticamente a la persona que ejerce el liderazgo o pretende hacerlo. Empleo el término *líder* principalmente al examinar el liderazgo sin autoridad, porque en este contexto no hay ningún sustantivo para designar a un actor individual, como lo hago al hablar de *figura de autoridad*.

Es posible que el lector haya advertido que excluyo aún más completamente la palabra *seguidor*. Me parece que *seguidor* nos enreda irremisiblemente en un contrato social y una lógica inadecuados. Aunque el uso común nos lleva a pensar que hay una verdad intrínseca en la pareja *líder-seguidor*, del mismo modo que formamos pares con *arriba-abajo* y *bueno-malo*, creo que en este caso no se trata de una verdad, sino sólo de una costumbre. Por cierto, la palabra *seguidor*, que connota una conducta un tanto obtusa, como la de los ratones que se suicidan en masa arrojándose al mar, no sugiere lo que experimenta quien es movilizado para realizar un trabajo adaptativo, ni lo que esto significa. Como miembro de una comunidad, uno no siente tanto que «acompaña», como lo que Bernard Bass llama «estimulación», en *Leadership and Performance beyond Expectations* (Nueva York, Free Press, 1985). Por ejemplo, cuando Martin Luther King estimuló a los ciudadanos conservadores blancos a imaginar un equilibrio diferente de valores y poder, estaba liderándolos, y ellos cambiaron en el proceso, pero no fueron seguidores. Se los estimuló a pensar y sentir nuevas ideas, pero de ningún modo fueron seguidores. Los partidarios negros de King también fueron estimulados y dotados de poder para repensar sus valores, sus autoimágenes y hábitos. No obstante, si los llamamos «seguidores» no reflejamos en absoluto su rol como conformadores del proceso de cambio en Estados Unidos, ni el modo en que ellos mismos experimentaron ese rol.

Mientras trata de lograr autoridad informal otorgada por quienes están más allá de los límites de su organización o facción, el líder tiene que situar su causa en el contexto de los valores de su oposición. Además tiene que aprender de sus antagonistas, para corregir la posible estrechez de sus propias ideas. No sólo está enseñando; también le enseñan. Así, King, Stanton, Anthony, Gandhi y Sanger ubicaron y llegaron a entender sus luchas en el contexto de los valores y preocupaciones dominantes en su época. King hablaba de libertad y autoridad, y aprendió el funcionamiento de los sistemas legales, políticos y económicos controlados por la sociedad blanca, al crear un movimiento nacional para combatir el racismo. Stanton y Anthony invocaron la Declaración de Independencia al exigir iguales derechos para las mujeres, y asimilaron la militancia, el desafío y la rudeza de la sociedad masculina al construir una tradición para que las mujeres se defendieran de la dominación.

Gandhi hablaba de libertad y autodeterminación, y descubrió técnicas que le permitían aducir la fuerza y la brutalidad del ejército inglés para debilitar la fortaleza británica en la India. Sanger ubicó el control de la natalidad en el escenario de la pobreza, el crecimiento demográfico incontrolado y la salud familiar, reuniendo política, medicina anticonceptiva y derecho a propugnar lo que le parecían derechos obvios de control de la natalidad que no requerían ninguna justificación legal o médica.

Así como Parsons, Ruckelshaus y Lyndon Johnson tuvieron que fortalecer los lazos de confianza para reforzar su autoridad formal y conservar la atención del pueblo, las personas que comienzan sin ninguna autoridad a menudo tienen que ubicar sus aportes en el seno de una tradición u organización vivas que proporcionen un receptáculo de confianza para soportar el malestar que ellos mismos generan. Puesto que tienen menos influencia para dar forma al ambiente contenedor tienen que utilizar el receptáculo de confianza ya existente.

Las ventajas de liderar sin autoridad

El liderazgo, tal como lo entendemos aquí, significa comprometer a las personas para que progresen en la solución de los problemas adaptativos que enfrentan. Como esto exige aprendizaje, la tarea del liderazgo consiste en planificar y dirigir los procesos de aprendizaje de la organización o comunidad. A menudo el progreso requiere nuevas ideas e innovación. También suele exigir cambios en las actitudes y conduc-

tas de la gente. El trabajo adaptativo consiste en el proceso de descubrir y realizar esos cambios. El liderazgo, con o sin autoridad, necesita una estrategia educativa.[5]

La autoridad de nivel superior por lo general incluye el poder de manejar el ambiente contenedor, dirigir la atención, reunir e influir sobre el flujo de información, enmarcar el debate, distribuir las responsabilidades, graduar el conflicto y el malestar, y estructurar los procesos de decisión. Pero las coacciones que impone la autoridad sugieren que también podría haber ventajas en liderar sin ella. Primero, la inexistencia de autoridad permite desviarse de las normas de la toma de decisiones con autoridad. En lugar de proporcionar respuestas que sosieguen o complazcan, resulta más fácil plantear cuestiones que perturben. No hay que esforzarse en impedir que la nave se tambalee. Se tiene más *margen para la desviación creativa*. Segundo, liderar sin o más allá de la propia autoridad permite concentrarse con intensidad en una cuestión única. No es preciso luchar tanto para satisfacer las múltiples expectativas de los diversos grupos interesados, y proporcionar a todos un ambiente contenedor. Se puede tener una *cuestión-foco*. Tercero, al operar con poca o ninguna autoridad uno se acerca más a la experiencia detallada de algunos de los involucrados en la situación. Quizá pierda la perspectiva global, pero ganará el goteo de las esperanzas, dolores, valores, hábitos e historia de la gente. Se consigue *información del frente de batalla*.

Por ejemplo, en términos de margen, King tenía libertad de acción para dramatizar las cuestiones de un modo que no estaba dentro de las posibilidades de Johnson. King podía organizar manifestaciones o desobedecer las leyes locales para llevar la brutalidad del racismo a las salas de estar de los ciudadanos. Imaginemos por un momento que, en el lugar de King, hubiera ido Johnson a Selma. Es dudoso que la policía hubiera sido tan brutal con el presidente al frente de la marcha. Lo más probable es que la policía local y estatal «habrían protegido a Johnson hasta anularlo», del mismo modo que la policía con mentalidad más estratégica de Albany, Georgia, lo había hecho con King durante sus manifestaciones allí a finales de 1961. En el mismo sentido, King

5. Incluso revolucionarios como Mao Tse Tung basan sus movimientos y filosofías en los valores y tradiciones fundamentales de sus sociedades. Mao puede haber rechazado la virtud confuciana de los buenos modales, pero abrazó los valores chinos primordiales al atacar al imperialismo, y apeló a las estrictas normas de conducta que Confucio estipuló para las figuras de autoridad, al atacar la corrupción, a los terratenientes, a los pendencieros pueblerinos y la mala educación. Véase James MacGregor Burns, *Leadership* (Nueva York, Harper Colophon, 1978), págs. 228-240.

tenía también margen para utilizarse a sí mismo como *encarnación* de la cuestión. Al ir a la cárcel, usó su propia persona para dramatizar la represión racista. Al escribir su «Carta desde la cárcel de Birmingham», se convirtió en un ejemplo vivo de las desigualdades que combatía.[6] El encarcelamiento sirvió como una metáfora más y como una nueva oportunidad para encarar el conflicto de valores en Estados Unidos. En términos de cuestión-foco, Johnson tenía que preocuparse por ser «el presidente de todo el pueblo». Liderando con autoridad, no podía permitirse encarnar una cuestión única sin amenazar esa autoridad y su capacidad para liderar en muchas otras. Tenía que realizar intercambios entre cuestiones, atenuar algunas, y a veces aceptar el mínimo común denominador. En contraste, King podía concentrarse en los derechos civiles. Por cierto, mientras conservó ese foco llegó a una amplia y variada gama de grupos de norteamericanos, blancos y negros, con ideas diversas sobre muchas otras cuestiones. Por ejemplo, King no tenía que arriesgarse a dividir a sus partidarios enfrentando a los que eran muy amigos o muy enemigos del comunismo. Cuando el presidente Kennedy y el procurador general Robert Kennedy, presionados por J. Edgar Hoover, le dijeron que se distanciara de sus más próximos colaboradores, que eran izquierdistas, King hizo grandes esfuerzos por obedecerles.[7] Esto iba contra sus propios valores, pero el comunismo no era su tema. Sin embargo, King no era tan unilateral en su objetivo como podría haberlo sido. Después de haberse ganado una autoridad moral ampliamente difundida, se sintió obligado a hablar sobre la guerra de Vietnam. Que esto haya ayudado o no a su causa es algo que está más allá de lo que intentamos considerar aquí, pero es preciso considerar la posibilidad de que aquel manto de autoridad informal haya restringido en parte su capacidad para concentrarse en la cuestión única de los derechos civiles.

En términos de información del frente de batalla, King conocía íntimamente los hábitos y actitudes de su comunidad, mientras que Johnson sólo podía imaginarlos a distancia. King conocía la humillación, el miedo, la furia y la fatiga. Sabía qué y quién movía a las personas. Por supuesto, Johnson tenía sus propias ventajas en cuanto a información, pero éstas complementaban la ventaja de King, sin invalidarla.

Los tres casos siguientes de liderazgo ilustran estas ventajas más acabadamente.

6. Véase Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years: 1954-1963* (Nueva York, Simon and Schuster, 1988), caps. 18-20.

7. Ibíd., págs. 837, 838 y 850.

MAHATMA GANDHI EN LA INDIA

King extrajo enseñanzas de Gandhi, quien a su vez aprendió mucho del *Bhagavad Gita*, de Jesús, Thoreau y Tolstoi, para mencionar sólo unas pocas fuentes.[8] Gandhi desarrolló y refinó la técnica de la desobediencia civil no violenta para ilustrar al público británico sobre las contradicciones morales de su política colonial. Las manifestaciones masivas, las palizas brutales, las huelgas nacionales, las huelgas de hambre y los años pasados en la cárcel tenían como objetivo dramatizar para los ingleses la brecha que existía entre los valores que abrazaban —la justicia y la autodeterminación— y su propia conducta de dominadores. Gandhi trató de obligar a mirar aquello a lo que muy pocas personas en Gran Bretaña querían prestar atención. Identificó el desafío adaptativo y empleó diversos métodos de desviación creativa para conseguir que la gente lo enfrentara. Gandhi obtuvo autoridad informal con gran parte de la población india, y lideró al país utilizando los recursos de esa autoridad informal. Al mismo tiempo generó un trabajo adaptativo entre los británicos, sobre los que no ejercía ni una mínima autoridad informal. Los ingleses no le pidieron que representara las contradicciones internas de *ellos*. Si más tarde Gandhi ganó autoridad moral para algunos británicos, ésta fue una consecuencia y no una condición previa de su activismo. Durante gran parte de su carrera, lideró a los británicos como provocador.

Sin autoridad con los ingleses, Gandhi se usó a sí mismo para dramatizar las cuestiones. Encarnó los valores británicos, que exigían que los británicos aplicaran en sus vidas. Cuando hizo huelga de hambre para conseguir justicia, la gente empezó a prestarle atención, no porque una persona más iba a morir de inanición, sino porque Gandhi practicaba lo que predicaba. Si él y sus partidarios estaban dispuestos a realizar sacrificios personales por los valores que los habitantes de Inglaterra consideraban preciosos, quizá también lo hicieran los obreros de los telares de algodón de Lancashire.[9]

8. Las estrategias y las raíces filosóficas de Gandhi aparecen descritas en sus propios libros y en una gran variedad de biografías. Véanse Mohandas K. Gandhi, *An Autobiography: The Story of My Experiments with Truth* (Boston, Beacon Press, 1957); Gopinath Dhawan, *The Political Philosophy of Mahatma Gandhi* (Ahmedabad, India, Navajivan Publishing House, 1946), y Louis Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi* (Nueva York, Harper and Row, 1950). Véase una interpretación psicológica de la conducta política de Gandhi en Erik Erikson, *Gandhi's Truth: On the Origins of Militant Nonviolence* (Nueva York, Norton, 1969).

9. Para un relato de la visita de Gandhi a los telares de algodón de Lancashire en 1931, diez años después de que él mismo hubiera iniciado el boicot indio al algodón británico con la quema de ropa, véase William L. Shirer, *Gandhi: A Memoir* (Nueva York, Washington Square Press, 1979), págs. 182-186.

Fundamentalmente, la estrategia de Gandhi consistía en provocar un aprendizaje que apuntaba a los valores, actitudes y hábitos de su adversario. Hizo lo mismo con el pueblo indio. La India tenía su propia gran medida de trabajo adaptativo que realizar, aunque no todos sus colaboradores reconocían que los problemas que encaraban los dos países eran no técnicos. Muchos activistas del «Home Rule» en la política india consideraban que el colonialismo era un problema de Tipo I, claramente definido, con una solución clara. Los británicos tenían que irse, punto, fin de la historia. Gandhi veía más allá de la superficie. El colonialismo era un modo de vida, no sólo de Gran Bretaña, sino también de la India. Acabar con ese modo de vida requeriría un enorme trabajo adaptativo. Los ingleses podían irse de la India, como finalmente hicieron, pero prepararlos para que se fueran y preparar a la India para gobernarse a sí misma eran desafíos adaptativos de primera magnitud. Inglaterra tendría que enfrentar la pérdida del imperio y la riqueza, lo cual le exigiría la reconstrucción de su identidad sobre la base de otros valores, la reconstrucción de la economía sobre la base de otros medios. La India tendría que construir una identidad nacional (hindú, musulmana, o ambas), un gobierno nacional (democrático o socialista), y una economía efectiva (industrial o agrícola, proteccionista o abierta, planificada o de mercado). No había nada claro en el aprendizaje que debían realizar las partes que tenían algo en juego en esa complicada situación.[10]

A Gandhi le tomó mucho tiempo de su vida, más de cincuenta años de su vida madura, movilizar la acción y la opinión en Gran Bretaña, la India y Sudáfrica. Durante todos esos años careció de autoridad formal. En efecto, evitó asumir ningún cargo en el partido político dominante, el Partido del Congreso, o en el nuevo gobierno, cuando finalmente se constituyó, en 1947. Pensaba que tendría más margen de acción sin ninguna autoridad formal. Podía desafiar al pueblo de maneras difíciles de aplicar por un representante político cuyas preocupaciones primordiales tenían que ser mantener la unidad del partido y el gobierno, buscar un equilibrio.

Pero Gandhi ganó una extraordinaria autoridad *informal*. La gente de toda la India lo miraba con gran respeto, confianza, miedo, y oca-

10. Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi*, págs. 123-137, demuestra que, al volver a la India, Gandhi comprendió el desafío adaptativo que enfrentaba el país; en ese libro encontramos el primer discurso importante dirigido a las personas con autoridad y poder, en el cual Gandhi detalló la discrepancia entre los valores dominantes y la realidad concreta.

sional pavor. Lo llamaban «Mahatma»: El Grande. Gandhi operaba en el punto focal de la atención del país, más que las autoridades formales. Sus huelgas de hambre importaban porque a lo largo de treinta años se habían convertido en la singular encarnación de las esperanzas y sufrimientos de la nación. Los indios y los no indios le reconocían autoridad moral, no sólo porque usaba su propia persona para representar los problemas, sino porque había tenido la capacidad estratégica de dramatizar una y otra vez que las aspiraciones de su pueblo eran congruentes con las bases morales de Occidente.

Gandhi utilizó esta autoridad informal con una habilidad consumada. Con esa autoridad reguló los niveles de desequilibrio social generados por el movimiento político independentista. Podía convocar una manifestación y después apaciguarla, cuando pensaba que las tensiones desencadenadas estaban volviéndose destructivas. Por ejemplo, en 1921, en vísperas de su primer esfuerzo de desobediencia civil en masa —que él limitó a una ciudad, en lugar de extenderla a todo el país, como querían sus compañeros políticos—, una multitud de indios asesinó a un grupo de policías ingleses. En respuesta, Gandhi desconvocó todas las manifestaciones. Para él, ese estallido había sido sintomático de la inmadurez del público para realizar una campaña no violenta, y nuevas violencias obstaculizarían el progreso.[11] La relación especial y personalizada que desarrolló con el público en general le dio poder para enmarcar y concentrar la atención en las cuestiones, impulsar a la gente a la acción y, eventualmente, apaciguarla.[12] También le otorgó una influencia dominante sobre los políticos indios del movimiento independentista, que no podían sino responder a la amplia reputación de Gandhi. Podía orquestar y abordar el conflicto, no sólo entre los indios y los ingleses, sino también entre las facciones indias —militantes y no violentos, musulmanes e hindúes—. Desde luego, la autoridad formal de los británicos les daba mucho más poder para regular el desequilibrio. Dentro de límites amplios, ellos controlaban la respuesta del sistema: con zanahorias, garrotes y estructuras, lo habían hecho du-

11. Véase Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi*, págs. 184-198.

12. Hay muchos ejemplos, incluido el ayuno de Gandhi en la cárcel, en 1932, para protestar contra el sistema de castas y la institución de los intocables. Al anunciarse unas elecciones en las que los intocables votarían por separado, Gandhi prometió mantener su huelga de hambre hasta la muerte. No se dirigía con ello a los británicos, sino a los indios. Y logró resultados sorprendentes. En el término de cinco días realizó lo que muchos consideraron «un milagro», al conseguir que los hindúes de toda la India abrieran los templos a los intocables y se iniciara el derrumbe de un antiguo tabú. Véase Willner, *The Spellbinders*, págs. 189-191.

rante siglos. Pero la autoridad informal de Gandhi le permitía un control primordial sobre el modo de desafiar al sistema, y sobre la rapidez e intensidad del desafío.

Gandhi no siempre tuvo autoridad informal, ni siquiera sobre su propia gente. En diversas campañas por la justicia, tanto en la India como en sus primeros años en Sudáfrica, era un don nadie que levantaba la voz, planteaba cuestiones delicadas y a menudo fracasaba. Su falta de autoridad le dio más espacio para experimentar con la desviación respecto de las normas. Sólo obtuvo autoridad informal con el tiempo, a medida que su estrategia, elaborada a través de ensayos y errores, comenzaba a dar resultado. Al lograr pequeños éxitos, su figura crecía en términos del respeto, la confianza y la atención que despertaba, todo lo cual le resultaba útil para aplicarlo a la campaña siguiente. La autoridad informal era un subproducto de su estrategia de liderazgo: brillaba o se oscurecía con las ganancias y pérdidas tácticas, pero mejoraba con el tiempo y le proporcionaba recursos para una actividad de liderazgo más amplia y sostenida.

Cuando Gandhi volvió a la India, el 9 de enero de 1915, tras veinte años de lucha en Sudáfrica, su entrada fue triunfal, después del publicitado y exitoso empleo de la desobediencia civil no violenta para cambiar las leyes represivas contra los sudafricanos de ascendencia india. Pero en lugar de explotar su éxito en Sudáfrica para obtener autoridad en el seno de las estructuras políticas nativas que emergían en la India, Gandhi, siguiendo la enérgica recomendación del profesor Gokhale, se aplicó a redescubrir la India de las raíces, la India de las aldeas. ¿Por qué? Al permanecer cerca del frente de batalla de la vida en la India, Gandhi aprendió mucho sobre la naturaleza y la enormidad del trabajo que tenía que realizar su país. Aprendió mucho sobre los valores de su pueblo, sobre los ordenamientos económicos, sobre los hábitos profundos de servidumbre y pobreza, sobre los prejuicios brutales de la población, sobre la ignorancia y el sufrimiento.[13]

En contraste, las autoridades formales operaban a distancia de la línea del frente. Aunque con su propio punto de vista especial y el acceso a toda una región de la organización, la comunidad o el sistema social, las figuras de autoridad deben agradecer la información que reciben de sus subordinados. La ventaja de las posiciones formales de autoridad es la amplitud de movimientos. La desventaja es la distancia respecto de los detalles concretos y relevantes.[14]

13. Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi*, págs. 123-133.

14. «El verdadero propósito de una jerarquía es impedir que la información alcance las capas superiores. Opera como un filtro de la información y a lo largo del camino hay

La presidencia de Estados Unidos ilustra este problema de información. Como dice Richard Neustadt, «No es la información general la que ayuda al presidente... [no le ayudan] los resúmenes, las encuestas, las apreciaciones. Son más bien las piezas sueltas del detalle tangible las que, reunidas en su mente, iluminan el lado oculto de las cuestiones que enfrenta... Para ayudarse, debe tratar de recoger, en la mayor medida posible, todo vestigio de hechos, opiniones, murmuraciones relacionados con sus intereses y vínculos como presidente. Tiene que convertirse en el director de su propia central de inteligencia».[15]

Gandhi comprendió que el trabajo adaptativo requería una profunda comprensión de la sociedad india, de las fuerzas sobre las cuales podía erigirse una India futura confiada en sí misma, y también una comprensión de las debilidades que obstaculizaban el cambio. Por ejemplo, la no violencia gandhiana, una noción fundamentalmente india, encontró un eco favorable en el sector campesino, porque esa idea tenía sus raíces precisamente allí. El hecho de que el cristianismo también propugnara algún grado de no violencia le permitió a Gandhi conectar los valores indios y británicos, y convertir los primeros en un medio para activar los segundos. El vínculo le procuró una estrategia. Pero estos valores compartidos también sacaban a la luz las debilidades de la India. Tal como Gandhi lo veía, un movimiento político basado en el principio de justicia y dignidad para todos no podía aprobar el tradicional sistema de castas, o el prejuicio entre musulmanes e hindúes. Según el resumen que su biógrafo realizó del primero de sus discursos en el Congreso Nacional Indio, Gandhi dijo entonces: «Los ingleses podrían irse, pero, ¿ayudaría esto a los cincuenta o sesenta millones de intocables descastados, víctimas de la cruel discriminación hindú? La independencia no debe significar sólo que haya funcionarios indios en los lugares y palacios de los funcionarios británicos».[16] Para cuestionar esos modos de vida, Gandhi pensaba que debía conocerlos profundamente, por experiencia personal, operando cerca del

---

pocas papeleras.» Kenneth Boulding, tomado de un discurso reproducido en *Business Week*, 18 de febrero de 1967, pág. 202; citado en H. Edward Wrapp, «Good Managers Don't Make Policy Decisions», en *Harvard Business Review: On Human Relations* (Nueva York, Harper and Row, 1980), pág. 75. Para un análisis de éste y otros problemas estratégicos, véase Jeffrey Pfeffer, «Political Strategy and Tactics», en *Power in Organizations* (Boston, Pitman, 1981), cap. 5; véase también James Bruce, *The Intuitive Programatist: Conversations with Chief Executive Officers* (Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1986).

15. Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, 3.ª ed. (Nueva York, Free Press, 1990), pág. 129.

16. Fischer, *The Life of Mahatma Gandhi*, pág. 131.

frente de batalla, donde vivían los verdaderos protagonistas del destino del país. Gandhi podía hablarle al pueblo, a sus esperanzas, temores, debilidades y necesidades, porque dedicó tiempo a conocerlos. Podía conmover e inspirar a las personas porque ellas le habían conmovido e inspirado a él.

Si Gandhi hubiera ocupado un puesto político, incluso al final de su carrera, podría haber perdido estas ventajas. Como presidente o primer ministro de la India, dos cargos que podría haber obtenido fácilmente, Gandhi habría ocupado el centro. En el centro, tendría que haberse convertido en depósito de todas las corrientes conflictivas que dentro del país esperaban que él satisficiera sus necesidades y redujera el malestar. Inevitablemente, habría sentido las coacciones de un rol que lo habría obligado a transformarse en una especie de «rector suma» de las fuerzas concurrentes, y a seguir un camino intermedio. Fuera del centro, Gandhi tenía libertad para presentar un mensaje centrado y coherente, y para encarnarlo. Sólo debía satisfacer las expectativas de quienes, creyendo en él ya de antes, le proporcionaban una base para lanzar su desafío a la nación y a Gran Bretaña.

Margaret Sanger en Estados Unidos

Quizá más que nadie en este siglo, Margaret Sanger movilizó a personas de Estados Unidos y otros países para que tomaran conciencia de la relación entre pobreza, población, la situación de las mujeres y la necesidad de que ellas planifiquen y limiten libremente el tamaño de sus familias.[17] Sanger inició su carrera como enfermera a principios del siglo XX, y fue testigo presencial de la situación de las mujeres del Lower East Side de Nueva York; que sacaban adelante más hijos de los que podían atender económica y emocionalmente, se agotaban, ponían en peligro sus vidas con abortos ilegales, o morían en el parto. Vio morir joven a su propia madre exhausta mientras atendía a once hijos. En la época de Sanger, muchas mujeres buscaban desesperadamente en Estados Unidos un método seguro de anticoncepción, pero el control de la natalidad era ilegal. Incluso escribir sobre el tema estaba castigado por leyes estatales y federales contra la obscenidad.

17. El siguiente relato de la vida de Sanger está tomado de Ellen Chesler, *Woman of Valor: Margaret Sanger and the Birth Control Movement in America* (Nueva York, Simon and Schuster, 1992).

En palabras de la propia Sanger, tomó conciencia del problema mientras atendía a una joven inmigrante judía llamada Sadie Sachs en su vivienda del Lower East Side. La señora Sachs sufría una infección a raíz de un aborto que se había provocado a sí misma, y cuando le rogó a su médico un método anticonceptivo fiable, éste le aconsejó que le dijera al marido que durmiera en el tejado. Sanger le habló a la señora Sachs de los preservativos y el *coitus interruptus*, ya que éstos eran los métodos anticonceptivos comunes de la época, aunque Sanger los consideraba inaceptables, porque dejaban el control de la natalidad en manos de los hombres. Cuando volvió a la casa, tres meses más tarde, y encontró a la señora Sachs agonizando a causa de una infección generalizada, Sanger resolvió abandonar «la carrera paliativa de enfermera, para perseguir un cambio social fundamental».[18]

Inició su carrera pública en 1910, pronunciando discursos sobre la vida de las mujeres inmigrantes pobres en pequeños círculos socialistas, y escribiendo columnas sobre educación y salud sexuales en *The Call*, el popular diario socialista. En 1914 lanzó su propia revista, provocativamente denominada *The Women Rebel* («La mujer rebelde»), en la cual continuó cuestionando las prohibiciones victorianas contra la discusión del rol de las mujeres y el uso de métodos anticonceptivos controlados por ellas mismas. En agosto de 1914, después de unos cuantos números de *Rebel*, fue arrestada por enviar materiales «indecentes» por correo. No obstante, en lugar de prepararse para el juicio, escribió *Family Limitation*, un folleto que explicaba de modo claro y simple los métodos más comunes de anticoncepción. Aunque millones de norteamericanos estaban ya utilizando estos métodos en secreto, el tabú contra su discusión pública mantenía a las mujeres en un estado de obligada ignorancia sobre su uso adecuado. Después de preparar el folleto para la publicación, Sanger huyó a Europa. Desde el barco, cablegrafió al impresor de Nueva Jersey que pusiera en circulación los cien mil ejemplares del folleto preparados para la distribución.

Mientras era una fugitiva en el extranjero, la policía arrestó a su esposo, en su apartamento de Nueva York, por entregar un ejemplar de *Family Limitation*. Los tres hijos del matrimonio quedaron a cargo de amigos y parientes, mientras él pasaba treinta días en la cárcel. El juez sentenció: «Su delito no es sólo una violación de las leyes humanas, sino también de las leyes de Dios, con su método para prevenir la maternidad. Demasiadas personas tienen la idea de que es erróneo tener hijos. Algunas mujeres son tan egoístas que no quieren que los niños

18. Ibíd., pág. 63.

las fastidien. Si algunas personas salieran a alentar a las mujeres cristianas a tener hijos, en lugar de perder el tiempo con el sufragio femenino, esta ciudad y esta sociedad estarían mejor».[19] Cuando Sanger se enteró de lo sucedido con su esposo, volvió a casa para entregarse a la justicia.

La fuga a Europa, el folleto, el encarcelamiento del esposo y el claro veredicto del tribunal sirvieron para atraer la atención pública, por primera vez, hacia la cuestión del control de la natalidad. De pronto, revistas y periódicos respetables comenzaron a escribir sobre el tema. En 1914, *The New York Times* publicó sólo tres artículos sobre el control de la natalidad, en 1915 catorce, y en los dos años siguientes noventa. A medida que la cuestión comenzaba a generar una base de apoyo mucho más amplia, Sanger abandonó su retórica radical y empezó a enmarcar el debate de modo mucho más comprensible para una audiencia más amplia, y así alcanzar un grado importante de autoridad informal. Trazó una distinción absoluta entre la anticoncepción y el aborto, y abogó sólo por la primera, desprendiéndose asimismo de una multitud de otros problemas que también le interesaban y que iban desde el pacifismo ante la primera guerra mundial hasta la agenda socialista global. Según lo exponía entonces con más docilidad, otorgar a las mujeres el control de su propia fertilidad era «la clave de la plenitud personal a través del matrimonio, la maternidad y la autorrealización independiente... Las mujeres se convertirán en los instrumentos de la regeneración social... Reconstituirán la familia, esa unidad fundamental de la vida colectiva, de una manera coherente con el rigor y la disciplina que el mundo moderno exige en todas las dimensiones de la actividad humana».[20] No obstante, ésta no era una estrategia cínica; las propias ideas de Sanger habían madurado mientras comenzaba a tomar seriamente en cuenta otros puntos de vista y, a su vez, la tomaban en serio a ella. Aparentemente, aprendió mientras trataba de atraer a una audiencia más amplia. Y tomó la decisión estratégica de dedicar sus esfuerzos particularmente al control de la natalidad. Puesto que operaba sin autoridad, podía permitirse el lujo de centrarse en una cuestión.

En la época de su juicio, en febrero de 1916, la opinión pública había comenzado a cambiar. Sanger, con ropa anticuada, posó para los fotógrafos con sus dos hijos a fin de compensar su imagen radical, y una campaña orquestada de cartas de apoyo inundó los despachos de jueces y legisladores. Además, un buen número de prominentes inte-

19. Ibíd., pág. 127.
20. Ibíd., págs. 131-132.

lectuales británicos de los que Sanger se había hecho amiga durante su año de fugitiva, entre ellos el ya famoso H. G. Wells, escribieron al presidente Woodrow Wilson. El estado de ánimo del público tuvo probablemente sus efectos, porque le fueron retirados los cargos. La victoria de Sanger generó publicidad y discursos en todo el país.

Inmediatamente después, Sanger inauguró la primera clínica de control de la natalidad de Estados Unidos, un local en Brooklyn, siguiendo el modelo de las clínicas que había visto en Holanda. Evidentemente, quería crear un ejemplo para Norteamérica. Como no pudo encontrar un médico que asumiera el cargo de director, puso la clínica en manos de su hermana, Ethel Byrne, enfermera diplomada. Pero al cabo de algunas semanas, las dos fueron arrestadas y encarceladas.

Sanger aprovechó las oportunidades de la nueva crisis. Ethel inició una huelga de hambre, que generó más publicidad útil y atrajo la atención del gobernador. Después de cumplir sus sentencias, Sanger apeló esas condenas, con la esperanza de obtener un fallo que afirmara por lo menos el derecho de los médicos a prescribir anticonceptivos en caso de ser necesarios para la salud. Los médicos podrían entonces definir la necesidad del paciente con toda libertad, como una cuestión concerniente a su propio juicio profesional.

Sanger y su abogado veían este recurso como la única brecha potencial en el sistema jurídico, una brecha que les permitiría establecer legalmente clínicas para el control de la natalidad en todo el país. El 8 de enero de 1918 obtuvieron lo que necesitaban. El Tribunal de Apelaciones del estado de Nueva York mantuvo la condena de Sanger por haber violado la ley estatal sobre obscenidad, que prohibía a los legos la distribución de información anticonceptiva pero posibilitaba una interpretación que otorgaba una licencia específica a los médicos para prescribir dispositivos anticonceptivos.

Sin embargo, a juicio de algunas compañeras activistas de Sanger, buscar la asociación con los profesionales médicos varones era un gran error. La American Medical Association apoyaba con firmeza las leyes que calificaban de ilegales las discusiones sobre la anticoncepción. En general, los médicos habían sido obstáculos. Sanger y otras mujeres experimentadas probablemente sabían mucho más de las técnicas de control de la natalidad que los médicos norteamericanos de esa época. Pero para Sanger basarse en la profesión médica y permitir que los médicos desempeñaran el rol de expertos era una concesión táctica necesaria para la estructura de autoridad de la sociedad. Dicha concesión permitía el establecimiento legal de clínicas sin tener que cambiar ninguna ley. Además, Sanger estaba de acuerdo con algunos de los va-

lores orientadores clave de la profesión médica. Quería asentar el control de la natalidad sobre una base tan científica como fuera posible, mientras promovía la investigación de nuevos métodos que demostraran ser más seguros, más fiables y más accesibles.

En adelante, ganar el apoyo de los médicos sería uno de sus esfuerzos fundamentales. En 1921, cuando estableció su organización nacional de clínicas de planificación familiar, que más tarde se convirtió en la International Planned Parenthood Federation, insistió en que se contratara a médicos como directores de las clínicas. Pero ni siquiera estas concesiones a la profesión médica, ni la victoria legal que hizo posible que los médicos quedaran involucrados, facilitaron la obtención del respaldo oficial de estos profesionales. Sanger tenía que encontrar el modo de atraer su atención. El presidente de la American Gynecological Society, el doctor Robert Latou Dickenson, había desaprobado que Sanger impulsara la creación de clínicas de control de la natalidad. Cuando ésta contrató a su primer médico en 1923, la doctora Dorothy Bocker, Dickenson tomó nota, realizó un control de la clínica y de su nueva directora médica, y criticó la calidad de sus investigaciones en el *American Journal of Obstetrics and Gynecology*. Sanger había conseguido despertar su interés profesional. Entonces le preguntó a Dickenson qué pedía *él* para trabajar con la clínica en el diseño de la investigación, a lo cual Dickenson planteó varias condiciones, entre ellas la del reemplazo de Bocker. Sanger accedió, y aunque Dickenson no se sumó oficialmente a la Oficina de Investigación Clínica sobre el Control de la Natalidad de Sanger hasta varios años más tarde, en 1931, se fue convirtiendo gradualmente en un fuerte partidario suyo y en un convencido defensor del control de la natalidad y de la investigación sobre el tema en los círculos médicos establecidos. Sanger buscó también aliados en otros médicos y, después de varios años de esfuerzo, Dickenson y esos otros profesionales lograron que la Asociación Médica Norteamericana cambiara de actitud y apoyara activamente la anticoncepción. En 1937, esta asociación estableció una nueva norma: «La limitación voluntaria de la familia depende en gran medida del juicio y los deseos de los pacientes individuales».[21]

En las décadas de 1920, 1930, 1940 y gran parte de la de 1950, Sanger trató de llegar obstinadamente a todo grupo social relevante, movilizando a las mujeres de todo el mundo, y a los hombres con autoridad, no sólo de las ciencias médicas, sino también de la política, los negocios y los sindicatos. Escribiendo, viajando y dando charlas prác-

21. Ibid., pág. 374.

ticamente sin interrupción, a un ritmo frenético durante años, educó, provocó y organizó a mujeres y hombres para que vieran las conexiones causales entre la pobreza, el crecimiento demográfico, la salud de las familias y la condición y la capacidad de la mujer para determinar el tamaño del grupo familiar. Sanger exigió franqueza pública sobre un aspecto de la vida acerca del cual antes no se podía hablar pero que era innegablemente esencial para la convicencia de hombres y mujeres.

La vida de Sanger estuvo llena de desesperación y éxitos. Durante años se sintió atrapada en un callejón sin salida. La Gran Depresión y la segunda guerra mundial dejaron en suspenso muchos de sus esfuerzos. Incluso el enfoque experimental de Roosevelt con su New Deal dejaba poco lugar para esta cuestión. Roosevelt no podía permitirse irritar a la Iglesia católica. Por otro lado, algunos reputados economistas atribuían a la depresión económica la disminución constante de los nacimientos, y estaban en contra del control de la natalidad. Pero ella no se detuvo. Sanger aprovechó esos años para crear una red internacional y consolidar su organización norteamericana. Finalmente, a fines de los años cincuenta, por razones que incluían una apreciación creciente del vínculo entre el crecimiento demográfico y la pobreza, y el desarrollo de la píldora anticonceptiva —con apoyo económico concertado por Sanger—, la planificación familiar pasó a ser una idea aceptada. Sanger vivió exactamente lo suficiente como para ser testigo de que la Corte Suprema garantizaba la protección del uso privado de anticonceptivos en el caso *Griswold v. Connecticut* en 1965.

Margaret Sanger identificó un desafío adaptativo, una contradicción interna norteamericana. A principios de siglo, millones de personas estaban utilizando métodos de control de la natalidad, pero las leyes prohibían su difusión, su prescripción, y la investigación al respecto. Una nación que valoraba la confianza en sí mismo y la autonomía, dejaba a la mitad de su población en estado de dependencia y fuera de control. Una nación en la cual las mujeres estaban ingresando en el mercado laboral por millones, se negaba a enfrentar la necesidad de intercambios y ajustes en el ámbito de la familia. Una nación comprometida a reducir la pobreza interna e internacional no hacía nada por limitar el crecimiento de la población. Al exponer estas contradicciones internas entre los valores y la conducta, Sanger obtuvo influencia sobre la atención y los sentimientos de la gente.

A lo largo de décadas, Margaret Sanger construyó una amplia red de relaciones informales de autoridad con feministas y simpatizantes de todo el mundo. Utilizó esa autoridad para establecer la estrategia,

dirigir la atención, enmarcar las cuestiones y orquestar los conflictos internos del movimiento. Pero la mayoría de las personas que lideró no le reconocían ninguna autoridad informal. Para ellas, Sanger era una persistente causa de fastidio. En efecto, el cambio social en torno a una cuestión tan íntima y básica como la estructura de la familia y la autonomía de las mujeres respecto de la concepción, desafiaba a casi todas las autoridades: los tribunales, los políticos, los hombres de negocios, la Iglesia católica y la profesión médica. Sanger tenía libertad de acción para hablar sobre esas cuestiones porque nadie le había pedido que lo hiciera. Una reivindicación genera expectativas, y las expectativas crean límites. Los tribunales estaban restringidos por la ley, los políticos por las opiniones de sus votantes, los hombres de negocios por sus socios y clientes, los funcionarios católicos por Roma, y los médicos por su gremio. Sanger no tenía ninguna restricción. Tenía libertad para romper y cuestionar tabúes.

Pero el cambio de normas y reglas primordiales le exigió ampliar su base de apoyo y encontrar aliados entre esas autoridades. No estaba en condiciones de aislarse, de permitir que el conflicto se estereotipara como una disputa entre una estructura monolítica y unas pocas mujeres rebeldes. Activar en beneficio del cambio las múltiples divisiones de la sociedad significaba enardecer las tensiones políticas internas de cada sector. Como consecuencia, cada sector generaría por sí mismo nuevas ideas y políticas en un natural intento de rectificar la disonancia interna. Al cultivar aliados en cada segmento social, Sanger daba vida al conflicto latente entre las facciones opuestas dentro de cada uno de esos grupos. Se alentaba el debate. La cuestión maduró. Dickenson y sus aliados se convirtieron en médicos que persuadían a otros médicos; las autoridades religiosas aliadas pusieron en el camino de la reflexión a las otras autoridades religiosas; los hombres de negocios aliados involucraron a otros hombres de negocios, y los aliados políticos negociaron con otros políticos.

En esencia, Sanger aplicó una estrategia educativa: movilizar tanto a las élites como a la opinión pública. Así, al establecer una red de clínicas a nivel nacional no sólo proporcionó servicios médicos y educativos a quienes los necesitaban, sino que también alcanzó al público en general. A su juicio, el esfuerzo por cambiar las leyes, en gran medida fútil en sí mismo, sólo tenía sentido si provocaba el compromiso público con las cuestiones. Cambiar leyes era un resultado del aprendizaje social. Cuando Sanger escribía, estaba en la cárcel, presionaba el Congreso o viajaba para conocer a Gandhi, siempre apuntaba a esti-

mular el debate público.[22] Mediante la desviación creativa, aguijoneó a las personas con autoridad para que continuaran ese debate. Y, como Gandhi y King, se convirtió en experta en el uso de la prensa. Siempre viajaba con su máquina de escribir.

Sanger se concentró en una única cuestión. Obtuvo autoridad informal porque conocía a fondo una sola cuestión, y tenía disciplina para mantenerse al margen de discusiones distractivas sobre los problemas importantes del momento, entre los cuales se contaban la guerra, la paz y el comunismo. Aunque le interesaban profundamente y tenía opiniones enérgicas sobre ellos, no se apartó de su propio camino, y sólo hablaba de los otros problemas en la medida en que tuvieran relación con el suyo. De ese modo generó un contexto claro para sus acciones, y se hizo cada vez más comprensible para un grupo cada vez más amplio de personas. En todo caso, tal vez se volvió demasiado aficionada a enmarcar la cuestión del control de la natalidad bajo la luz de las preocupaciones y valores de la audiencia a la que se estaba dirigiendo en cada momento. Al hablar ante responsables de las políticas sociales, se refería al alivio de la pobreza; con hombres y mujeres conservadores, se concentraba en la necesidad de fortalecer a las familias sobrecargadas proporcionándoles recursos para la planificación familiar acordes con sus posibilidades; con las mujeres progresistas, hablaba abiertamente de la satisfacción de asumir el control del propio cuerpo; pero con muchos intelectuales que, antes de Hitler, veían en la eugenesia un método para mejorar la raza humana, exponía la necesidad de implantar el control de la natalidad entre los pobres e inadaptados, aunque repudiando el racismo.

A pesar de su condición de celebridad y de sus esfuerzos de trotamundos, Sanger operaba en la línea del frente. Desde el principio como enfermera, pasando por los años de la Oficina de Investigación Clínica del Control de la Natalidad en Manhattan (la clínica de planificación familiar prototípica), hasta la vejez, en que recibía y respondía a gran número de cartas de mujeres de las más diversas condiciones sociales, Sanger conoció íntimamente las experiencias vitales de las mujeres. Las conoció, trabajó con ellas, y nunca olvidó que eran sus principales colaboradoras.

22. «Puesto que [Sanger] veía a los representantes políticos electos como conformistas que "expresaban el sentimiento público", se concentró en cambiar primero la opinión pública, y después la ley. Cuando hacía presión para cambiar la ley, no esperaba conseguirlo, sino obtener más publicidad y generar más debate público.» Ibíd., págs. 144-145.

Dos tenientes en Vietnam

La falta de autoridad puede proporcionar ventajas y oportunidades especiales para el liderazgo, pero sólo en quienes las reconocen y las aprovechan. Las dos historias siguientes ilustran un desafío que muchos de nosotros encontramos cotidianamente en nuestras comunidades: enfrentar los hábitos y los procedimientos acostumbrados que obstruyen el trabajo adaptativo.[23]

En el momento más intenso de la guerra de Vietnam, las misiones de bombardeo sobre Vietnam del Norte eran de rutina. Pero Chuck Adams, teniente de la Fuerza Aérea y piloto de bombardeo, comenzó a advertir una extraña pauta en los aviones perdidos. Cada tanto un bombardeo estallaba en el aire cuando aún estaba muy por encima del alcance del fuego antiaéreo. Adams infirió la posible causa. Puesto que no había habido pérdida de aviones a gran altura en los dos años anteriores a la introducción de un nuevo tipo de bomba diseñada para estallar a una altitud programada, Adams razonó que esas bombas eran defectuosas. Discutió esta teoría con el oficial de logística y con sus compañeros pilotos. El oficial la descartó, pero los pilotos pensaron que tenía sentido, por lo menos suficiente sentido como para interrumpir el empleo de las nuevas bombas hasta que se realizara una investigación. Ellos llevaron el caso al oficial al mando, quien comenzó por pedir la opinión del otro oficial especialista. Puesto que la teoría no tenía el respaldo de ninguna autoridad, el oficial al mando también descartó la idea de los pilotos y les ordenó volar. Adams y sus compañeros estaban ante una situación que a menudo enfrentan los subordinados en las organizaciones dirigidas rígidamente: un caso de resistencia a la autoridad por razones comprensibles. En toda la cadena de mando, se esperaba de las diversas personas con grados variables de autoridad que satisficieran un conjunto de expectativas previamente programadas. El oficial al mando de Adams no era diferente. Si se desviaba del plan de bombardeo por prestar atención a la conjetura de sus pilotos, y sin el respaldo del experto en armas, se exponía al ridículo ante sus superiores. Adams tenía una misión y un plan que cumplir en la lucha contra un adversario difícil, y modificar o posponer esa misión no era algo que pudiera tomarse a la ligera.

Adams comprendió que su oficial se veía limitado por las expectativas del cargo. El propio Adams tenía que enfrentar expectativas con-

23. Hemos cambiado los nombres de los dos protagonistas de estos dos casos de Vietnam, para proteger su anonimato.

flictivas asociadas con su propia posición de autoridad.[24] Su tripulación le pedía que la protegiera de un peligro innecesario. Si Adams cumplía la orden, pondría en riesgo las vidas de sus hombres, de un modo injustificable en vista de su conjetura. Esto entraba en contradicción con la autoridad informal que su tripulación le otorgaba. Si Adams no hacía algo, dadas sus graves sospechas de que corrían peligro, perdería en parte la confianza de su tripulación, del mismo modo que el oficial al mando había perdido la confianza de Adams.

Pero si Adams no seguía la orden, arriesgaba su autoridad formal como oficial, su trabajo y sus oportunidades de promoción. ¿Se sometería, o se arriesgaría a insubordinarse sobre la base de una conjetura? Adams se sentía atrapado entre su oficial superior y sus hombres, y no encontraba ninguna alternativa intermedia. Tal como él lo veía, el dilema era claro: obedecer o desobedecer. No advertía posibilidades de desviación ni de liderazgo. Sólo podía contar con el punto de vista de alguien que, desde la línea del frente, ve las cosas con más nitidez que quienes están lejos. Pero no pensaba que eso fuera bastante.

Cuando se le ordenaba que volara, él lo hacía rezando. Adams hacía responsable al oficial al mando de hacerle volar, y con esa excusa reducía su pérdida de autoridad informal ante la tripulación. Y ellos tuvieron suerte. Pero otro avión, no tan afortunado, estalló al cabo de unos meses. Sólo entonces el oficial al mando ordenó interrumpir el empleo de las nuevas bombas, mientras se realizaba una investigación en California, en la planta de fabricación. Resultó que las bombas eran realmente defectuosas.

Repasando la situación veinte años después, Adams, ya coronel, pudo discernir retrospectivamente toda una gama de opciones de liderazgo entre la obediencia y la insubordinación. Podría haber impulsado a su grupo de camaradas pilotos y a sus tripulaciones a buscar ideas sobre cómo plantear la cuestión de las bombas defectuosas. Podría haber encontrado el modo, respetuoso pero enérgico, de presionar al oficial al mando para que prestara más atención a las pruebas que daban apoyo a aquella conjetura. Por ejemplo, después de darle a aquel oficial la seguridad de que en última instancia se obedecerían

24. Durante la segunda guerra mundial, Samuel Stouffer estudió en profundidad las fuentes competitivas de autoridad (expectativas) formales e informales para los militares, incluyendo a suboficiales y oficiales de nivel medio, y el estrés generado por las expectativas de rol conflictivas. Véanse «Attitudes toward Leadership and Social Control», en Samuel A. Stouffer, Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, y Robin M. Williams Jr., *The American Soldier: Adjustment during Army Life* (Princeton, Publicaciones de la Universidad de Princeton, 1949), vol. 1, cap. 8, esp. págs. 401-410.

sus órdenes, podrían haberle dicho que no estaban dispuestos a salir de su oficina con alguna duda acerca de que él hubiera sopesado perfectamente los datos sobre el mal funcionamiento del mecanismo disparador de las nuevas bombas. Podrían haberle pedido que investigara si en la cadena de mando habían surgido otras conjeturas análogas. Con más sentido del humor, podrían haber llevado una bomba a la oficina para dramatizar la cuestión. También podrían haber pedido que se averiguara si la misión planeada para esa semana era crítica: ¿existía la posibilidad de posponerla hasta contar con bombas más fiables? ¿Cuánto tiempo se demoraría? ¿Había algo que ellos pudieran hacer para acelerar la entrega de bombas dignas de confianza?

Retrospectivamente, resulta difícil apreciar si una conversación de ese tipo habría llegado a alguna parte. Pero si Adams hubiera orquestado un proceso de trabajo entre sus camaradas y con su superior, ellos podrían haber encontrado una salida al dilema. No obstante, Adams no vio la opción de organizar el trabajo, ni siquiera estando en juego su propia vida. No ejerció el liderazgo porque en ese momento no vio ningún camino intermedio para cuestionar respetuosamente la autoridad.

Consideremos el caso de otro soldado en Vietnam. En los últimos días de la guerra, el teniente John Richards se ponía diariamente al frente de misiones peligrosas destinadas a localizar y destruir al enemigo. Su pelotón seguía luchando en un momento en el que la mayoría de las tropas norteamericanas ya habían sido retiradas del frente, y los soldados que estaban en el terreno sabían que la guerra se había perdido como estrategia de política exterior. Para Richards, ésos fueron meses de locura. Obedecer las órdenes significaría probablemente la muerte de algunos de sus hombres, sin ninguna necesidad aparente. A diferencia de algunos otros tenientes que, patrullando los alrededores de las bases norteamericanas, luchaban para proteger a otros soldados, Richards no encontraba justificación para arriesgar la vida de sus hombres. Ante la derrota estratégica, en ese momento el desafío era reducir al máximo las pérdidas norteamericanas.

De modo que Richards tenía frente a sí expectativas diametralmente opuestas. La autoridad formal que le conferían sus oficiales al mando exigía que continuaran esas misiones peligrosas. La autoridad informal que le reconocían sus hombres exigía que los protegiera de un riesgo innecesario.

Richards sopesó los términos del problema y lo discutió abiertamente con su tropa. Una opción era desobedecer. Sabían que podían hacerlo de modo sutil, sin terminar ante un consejo de guerra. Pero,

para varios soldados, entre ellos el propio Richards, desobedecer las órdenes no era una alternativa aceptable. Las organizaciones militares requieren disciplina, y el respeto a la cadena de mando era esencial a largo plazo para la integridad de la institución con la que Richards y otros estaban comprometidos. Un soldado que se une al ejército sabe que el todo es más importante que las partes, y que serán necesarios sacrificios individuales extremos, no sólo por necesidad militar sino también por incompetencia y errores. Pero algunos hombres, principalmente los reclutas, no tenían ningún interés en arriesgar su vida por la institución y su código.

Richards, mediante una dura y apasionada discusión con sus hombres, encontró un modo de conciliar la obediencia con la insubordinación, de liderar más allá de su autoridad formal. Permitió que su pelotón se dividiera en dos grupos: el de los que se sentían comprometidos con el ejército y respetaban sus normas, y el de los hombres que no compartían ese compromiso. El grupo comprometido, presidido por Richards, continuó luchando y arriesgando la vida. El grupo no comprometido, *con la ayuda de los que seguían luchando*, evitaba el combate lo mejor que podía. Cada grupo respetaba la elección del otro. Y la mayoría de esos soldados volvieron a sus casas.

Adams y Richards enfrentaron situaciones de algún modo similares. Los dos tenientes tenían autoridad formal y autoridad informal, en ambos casos los dos entraban parcialmente en conflicto. La fuente de su autoridad formal (la cadena de mando) quería que las misiones se realizaran. Las fuentes de su autoridad informal (la tripulación del bombardeo y los soldados de infantería) querían que se las protegiera de misiones incongruentes. En los dos casos, los tenientes tenían información del frente que cuestionaba la justificación de las misiones. El desafío que identificaron requería un cambio de las normas y procedimientos.

Pero estas situaciones eran estructuralmente distintas. Adams tendría que haber ejercido liderazgo en la cadena de mando, hacia arriba, mientras que Richards, en el campo de batalla, podía proteger a su pelotón, hacia abajo, aunque con algún riesgo. Quizás esto le hizo menos difícil a Richards ver la posibilidad de liderar más allá de su autoridad. Adams obedecía las órdenes porque no pudo imaginar ninguna manera de cuestionar la autoridad de sus superiores con energía y respeto. Fuerza y respeto parecían excluirse. En ese momento, Adams no advirtió la opción del liderazgo ni movilizó a sus camaradas para idear una alternativa. En contraste, Richards vio esa posibilidad. Elaborando las cuestiones más difíciles con su pelotón, y valorando dentro de

él las perspectivas en conflicto, generó una solución que honraba la lealtad institucional y al mismo tiempo las diferencias individuales. Adams y Richards contaban por igual con información de la línea del frente, y tenían ante sí un problema claro. La diferencia entre ellos residió en la percepción y el aprovechamiento de la oportunidad para la desviación creativa.

Establecer la norma del liderazgo sin autoridad

A lo largo de sus carreras, Gandhi y Sanger obtuvieron autoridad informal, pero ambos pasaron muchos años liderando sin ella, movilizando audiencias que no tenían ningún interés en prestarles atención. Por cierto, grandes segmentos de las audiencias que ellos querían comprometer tenían una actitud antagónica. Esos grupos les otorgaron autoridad informal como producto del liderazgo de hecho; esa autoridad no fue la base previa del liderazgo. Al proporcionar herramientas para la acción, la autoridad lograda actuó también como coacción. A su vez, la coacción sirvió simultáneamente como límite y como aguijón para la creatividad. Al convertirse en fuentes prominentes de significado en el seno de sus sociedades, Gandhi y Sanger comenzaron a sobrellevar las expectativas superpuestas pero conflictivas de grupos heterogéneos de seguidores, que los presionaban hacia el compromiso y la innovación. Gandhi innovó la estrategia de la desobediencia civil no violenta para hablar a los ingleses con autoridad moral. Sanger creó un sistema de clínicas con personal médico, que servían a las mujeres mientras sostenían un diálogo con la profesión médica. Tanto Gandhi como Sanger generaron su autoridad partiendo de cero.

Los oficiales Adams y Richards enfrentaron problemas adaptativos específicos, propios de un momento determinado, y no el desafío constante de la adaptación social. Pero, como Gandhi y Sanger, para aprovechar la oportunidad de liderazgo tenían que ir más allá de su autoridad, en particular de su autoridad formal. Al hacerlo, Richards enfrentó graves riesgos, no sólo para su carrera sino también para su pelotón. Las expectativas en conflicto lo llevaron a la innovación. Pero esta innovación podría haber sido errónea, podría haber generado más pérdidas de hombres. Él tenía que cargar con esa incertidumbre sin el respaldo de sus superiores.

La diferenciación del liderazgo y la autoridad es más que un instrumento analítico y estratégico. Es también un medio para describir la experiencia personal de liderar. Tal como a menudo experimentamos

en tiempo real, el liderazgo significa asumir la responsabilidad por problemas graves que van más allá de las expectativas de cualquiera. Paradójicamente, muchas personas esperan a tener autoridad (formal o informal) para comenzar a liderar. Ven la autoridad como un requisito previo. Pero quienes lideran suelen sentir que emprenden acciones que van más allá de la autoridad que tienen, sea ésta cual fuere. ¿Cómo sentían el liderazgo Gandhi, Sanger y Richards, incluso después de haber obtenido la autoridad informal otorgada por ciertos seguidores (los nacionalistas indios, los simpatizantes del anticolonialismo, las feministas o los miembros del pelotón)? Sospecho que siguieron experimentando el liderazgo como una actividad realizada sin autoridad, que va más allá de las expectativas. Ellos no esperaban que los llamara el director técnico para salir al campo de juego.

Capítulo 9

MODULAR LA PROVOCACIÓN

Los principios del liderazgo que hemos examinado (identificar el desafío adaptativo, mantener el malestar dentro de una gama productiva, dirigir la atención hacia las cuestiones en maduración, y no hacia distracciones, devolverle el trabajo a la gente y proteger las voces del liderazgo de la comunidad) se aplican a los líderes con o sin autoridad. Pero, como las ventajas y las constricciones difieren, quienes lideran sin autoridad deben adoptar estrategias y tácticas que son a la vez más osadas y más sutiles.

Primero, sin autoridad uno tiene muy poco control del ambiente contenedor. Puede dar forma al estímulo, pero no manejar la respuesta: no puede instituir una estructura organizativa, tomar una cuestión por el lado contemporizador, asegurarse una nueva norma o proporcionar una presencia tranquilizadora. Un líder sin autoridad puede encender el debate, pero no orquestarlo. Sin autoridad, el líder debe regular el malestar modulando la provocación.

Además, sin autoridad, en el frente de batalla, uno puede percibir profundamente cierta cuestión, pero no experimentar la multiplicidad de desafío que enfrenta la comunidad y que afectan a su postura sobre cualquier problema particular. Esto puede hacer que el líder sin autoridad sea menos consciente de los otros problemas cruciales que enfrenta la sociedad, y del grado de madurez del problema en cuestión, en relación con otros problemas apremiantes; es posible que el problema que él privilegia no esté exigiendo en realidad una consideración prioritaria.

Para ir registrando los niveles de malestar, todo líder tiene que encontrar indicadores que le permitan saber cuándo conviene promover una cuestión no madura, y si la tensión generada por una posible intervención cae dentro de la gama productiva para el sistema social del que se trate en ese momento. Diferentes organizaciones y sociedades tienen distintas fuentes y niveles de tolerancia al estrés, y cada sistema social exige un análisis rigurosos. Pero, como regla general, el líder que opera sin autoridad puede tomar a la figura de autoridad como un barómetro de la madurez de la cuestión y de la tensión sistémica, porque

los sistemas sociales por lo general asignan a las figuras de autoridad la tarea particular de resolver las cuestiones maduras.[1]

Segundo, para atraer y dirigir la atención hacia una cuestión, un líder sin autoridad tiene que tener en cuenta que tendrá la especial vulnerabilidad de un pararrayos. Uno no orquesta el debate entre las facciones en competencia, sino que se convierte en una facción más, que es muy fácil tomar como blanco para el ataque. Desde luego, también es frecuente que las figuras de autoridad sean atacadas, pero los recursos con que ellas cuentan para desviar la atención y hacer soportar la presión a otros no suelen estar al alcance de los líderes sin autoridad.

Tercero, así como la gente se vuelve hacia las autoridades para resolver problemas, los líderes sin autoridad por lo común cometen el error de suponer que sólo las figuras de autoridad tienen poder para realizar cambios. La consecuencia es que existe una fuerte tentación a identificar la figura de autoridad como audiencia de la acción: «Bastaría con que lo atrajéramos a *él*, y todos los demás se moverían en la dirección correcta». Pero, en general, las personas que ocupan posiciones de poder cambian cuando se modifican las expectativas de las fuentes de su autoridad. Su conducta es expresión de la comunidad que les otorga autoridad. De modo que, es más probable que realice el trabajo una estrategia que movilice a los interesados, que la estrategia de «desafiar a la autoridad».

SELMA, 1965

Hemos visto la historia de Selma desde la perspectiva del presidente Johnson liderando desde su alto cargo. Consideremos ahora la misma historia desde la perspectiva de quienes lideraron desde la línea del frente.[2]

1. Aunque el caso de Selma presentado *infra* en este capítulo ejemplifica el empleo de las figuras superiores de autoridad formal como barómetros del estrés sistémico, esta idea puede aplicarse también a las figuras de autoridad informal superior, dentro de los límites de su ámbito informal de apoyos. Sus partidarios informales a menudo esperan que ellas proporcionen dirección, protección y orden, lo mismo que un grupo político formalmente constituido.

2. Partes de los relatos siguientes se basan en J. L. Chestnut y Julia Cass, *Black in Selma: The Uncommon Life of J. L. Chestnut, Jr.* (Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 1990). Además, tomamos otros extractos, aquí y allá, de fragmentos del caso didáctico preparado por James Henderson, Philip B. Heymann, Richard E. Neustadt, William Mates y Mark H. Moore, «The Voting Rights Act of 1965 (A): The Selma Campaign» (Cambridge, John F. Kennedy School of Government Case Program, Universidad de Harvard, 1977), caso n.o C14-75-113. Las citas pertenecen a este texto, salvo cuando se indica lo contrario.

El primer brote del movimiento por el derecho al voto en Selma surgió en 1961, cuando el reverendo Fred Reese, un profesor de ciencias en la Hudson High School y recién elegido presidente de la organización de maestros negros local, leyó una declaración en una reunión de todos los docentes y administradores escolares locales, exhortando a los maestros negros a intentar registrarse para votar en el condado de Dallas. Por temor a las represalias, pocos docentes negros siguieron a Reese. No obstante, se habían sembrado las semillas de un movimiento por el derecho al voto entre la clase media negra de Selma.

En enero de 1963, cuando aproximadamente 125 negros se habían registrado para votar en el condado, Marie Foster, una odontóloga, comenzó a sentir que había que hacer algo para corregir la baja tasa de registro de votantes negros. Su consultorio estaba en el piso de arriba de la pequeña Liga de Votantes del Condado de Dallas, la única organización negra de derechos civiles que existía en la ciudad (desde que la National Association for the Advancement of Colored People [NAACP] había sido prohibida en Alabama), y se veía diariamente con Sam y Amelia Boynton, los ex activistas de la NAACP que dirigían la Liga. Con el aliento de esta pareja, Foster pasó casi diez años tratando de registrar a negros a los que siempre les faltaba responder a «una o más preguntas pertinentes», como decía el formulario de rechazo, para obtener su derecho a voto.[3] Intrigada, quiso hacer algo más. Según ella misma lo describe,

> Un día estaba sentada en mi casa y me encolerizó que los negros no parecían llegar a ningún lado en Selma. En ese momento sólo había algo más de ciento veinte registrados en todo el condado. Selma es la ciudad más grande del condado. Pero había muchos negros en otras partes de esta jurisdicción. Y cada vez que uno de nosotros iba al tribunal a registrarse, el empleado no estaba porque había salido a almorzar, la oficina estaba cerrada ese día, o nos preguntaban algo que ellos sabían que no podíamos responder. Una de sus preguntas favoritas era: «¿Cuántas burbujas hay en una pastilla de jabón?».
>
> En ese momento, yo pensaba en todo esto y me irritaba cada vez más. Llamé a mi amiga Amelia Boynton, que es ahora Amelia Billips. Ella participaba activamente en el movimiento de los derechos civiles, y le pregunté qué podíamos hacer. Terminamos hablando sobre lo que estaba sucediendo aquí. En ese entonces no teníamos ningún tipo de movimiento, ni se realizaba ningún esfuerzo importante para el censo de votantes.

3. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, págs. 135-136.

A mí me llevó diez años registrarme, pero la señora Boynton y yo ya estábamos registradas en esa época, que debe haber sido el invierno de 1963. De todos modos, hablamos de dar una clase para enseñar a los negros a rellenar la solicitud y a actuar en el tribunal. Mire, la actitud marca la diferencia. Ellos se veían obligados a registrar a algún negro de vez en cuando, y evidentemente los negros registrados habían tenido las actitudes correctas. Eran este tipo de cosas las que queríamos que la gente conociera.

En febrero de 1963, Marie Foster había comenzado a dar clases de registro para los votantes. Pasaba lista todos los días, y llevaba una lista de los que aprobaban las pruebas propuestas por ella y por otros instructores. En el verano de 1963 conoció al ayudante del procurador general John Doar, jefe de la División de Derechos Civiles del Departamento de Justicia de Estados Unidos, que estaba elaborando una demanda por la cuestión del voto contra el condado de Dallas. A requerimiento de Doar, ella le permitió llevar su registro de asistencia a las clases a Washington. Foster explicaba: «Él quería que la gente de Washington supiera lo que se estaba haciendo con respeto al problema del voto en ciertos lugares de Alabama». No obstante, el impulso del registro de votantes siguió siendo débil: en dos años de trabajo, sólo 175 negros más fueron registrados en el condado.

Ese mismo febrero en el que Foster comenzó a pasar lista en las clases para votantes, Bernard Lafayette, estudiante de *college* de veintidós años y *freedom rider*,* llegó a Selma alentado por los esfuerzos organizativos de Foster. Lafayette representaba al Student Non-Violent Coordinating Committee (SNCC), vástago de la organización de King, la Southern Christian Leadership Conference (SCLC), de Atlanta. De una manera seria, metódica, sin imposiciones, Lafayette pasó meses hablando con negros de todos los niveles sociales de Selma. Pero, según J. L. Chestnut, el único abogado negro en Selma en esa época, «Bernard empezó por la mayoría de los predicadores, los maestros, la clase media. En teoría, ésas serían las personas capaces de liderar y trabajar en aumentar el registro de votantes. Pero los vínculos que tenían con la jerarquía gobernante blanca —los vínculos que los establecían como líderes— los convertían en el grupo que con menos probabilidad se comprometería en la tarea. Ellos eran los que tenían más cosas —los mejores trabajos, las casas más grandes, el mayor prestigio— y por lo tanto eran también los que tenían más que perder». Como dijo J. H. Owens, el presidente de la Universidad de Selma para negros, «Uno

* Activista que viajaba al sur para luchar contra la segregación racial *(N. del t.)*.

no puede hacer una manifestación contra los blancos, y al día siguiente ir a pedirles una donación para nuestra escuela». Un respetado maestro de escuela secundaria también tenía en baja estima los esfuerzos de Lafayette: «Esto es una chapucería. Ese muchacho tiene que volver a su casa. Va a conseguir que los blancos se irriten, después regresará a Atlanta y nosotros tendremos que pagar los vidrios rotos».[4]

Durante meses, Lafayette no pudo generar ni siquiera una reunión numerosa. Puesto que no progresaba con los adultos, intentó organizar a los estudiantes, dando por sentado que los padres participarían cuando vieran a sus hijos en primera línea. La organización de King estaba empleando con éxito esa misma táctica en Birmingham, esa misma primavera, en la que una comunidad negra atemorizada y letárgica había cobrado vida cuando Bull Connor, un infame jefe de policía, lanzó contra sus hijos el agua de las mangueras de los bomberos, y después los encerró en la cárcel. Lafayette, que era también un hombre joven, tenía una buena comunicación con los jóvenes, y ellos estaban dispuestos a actuar. Como señaló Chestnut, «[Los jóvenes] no tenían empleos, casas, hipotecas ni vínculos con la estructura de poder blanca».

A principios de mayo de 1963 murió Sam Boynton, el incansable organizador de la NAACP y presidente de la Liga de Votantes. Lafayette aprovechó el servicio fúnebre para reunir la primera manifestación masiva en pro del censo de votantes. Concurrieron trescientas cincuenta personas, dos tercios de las cuales eran adolescentes y estudiantes, junto con la prensa local, el *sheriff* Clark y varios diputados. James Forman, presidente del SNCC, llegó de Atlanta y pronunció un discurso sin inhibiciones, osado y provocativo, sobre «lo asqueados y hastiados que estaban los negros de recibir cosas de los blancos», y exhortó a su audiencia «a salir a la luz con sus ideas sobre la libertad y presentarse la semana siguiente en la oficina de registro para acelerar el día del arreglo de cuentas». La gente rugió: «Dalo por hecho!» y «Amén». En adelante, tanto los negros como los blancos de Selma estaban alertados.[5]

Un mes más tarde, el 12 de junio, la noche antes de la declaración de Wallace frente a la Universidad de Alabama, dos blancos atacaron y golpearon a Lafayette con la culata de un rifle. Con los ojos magullados e hinchados, y con sangre coagulada en la camisa, Lafayette vio otra oportunidad. «Éste es el símbolo que necesitamos», dijo. Siguió llevando durante meses esa camisa, la cual, como recuerda Chestnut,

4. Ibíd., págs. 153-154.
5. Ibíd., pág. 160.

se convirtió en «una especie de punto de inflexión en términos de la simpatía pública de la Selma negra. Incluso los negros que tenían más reticencias respecto de Lafayette no pudieron sino respetar su compromiso y su valor, y de ningún modo aprobaban que alguien le hubiera golpeado. A la gente la impresionó el hecho de que él no se fuera de la ciudad».[6]

Después de que Lafayette volviera al *college*, Marie Foster, Fred Reese, Amelia Boynton y otros activistas negros de la Liga de Votantes de Selma continuaron con las reuniones masivas. Un sustituto enviado por el SNCC colaboró en el esfuerzo. Marie Foster recuerda lo que sucedía en esas reuniones:

> El *sheriff* Jim Clark y sus ayudantes venían a casi todas nuestras reuniones para observar y, por así decirlo, mantener el orden. En cierto sentido no los queríamos allí, en vista de cómo trataban de degradarnos. En otro sentido, estábamos contentos de que vinieran, porque podíamos involucrarlos y hablarles. Los organizadores me pidieron que desarrollara un tema de la historia de los negros cada noche, para que el hombre negro supiera que era alguien, y que tenía motivos para llevar la cabeza alta... Yo ocupaba el estrado y decía: «Ustedes saben que pienso que se supone que los blancos tienen mucha sensatez —y miraba directamente a Clark o a sus hombres—, pero parece que los blancos de Selma no tienen mucha sensatez. Me repugna entrar en esos negocios en los que pagamos facturas que llegan a doscientos o trescientos dólares. Ustedes dirán que nuestro dinero es bueno, pero nosotros no somos lo bastante buenos como para ser llamados SEÑOR Brown o SEÑORITA Johnson». Y la multitud se enardecía aplaudiendo y gritando que estaba de acuerdo.

Finalmente, en julio de 1964, las autoridades intervinieron. Jim Clark, el *sheriff* del condado de Dallas, persuadió a James Hare, juez del tribunal del distrito de Alabama, para que prohibiera que los ciudadanos negros de Selma se reunieran en grupos de más de siete personas.[7] Al cabo de un tiempo, los negros de Selma comenzaron a reunirse en secreto, y pronto decidieron que había que desobedecer esa orden. A fines del verano de 1964 contactaron con King en las oficinas nacionales de la SCLC en Atlanta, Georgia.[8] King y sus colaboradores

6. Lafayette, citado en ibíd., pág. 166.

7. Según Chestnut, el juez Hare era el responsable de las decisiones en la comunidad blanca; fue suya la iniciativa de reprimir las manifestaciones, y no primordialmente del *sheriff* Clark. «Judge in a Nutshell», en Chestnut y Cass, *Black in Selma*, cap. 10.

8. Ibíd., pág. 188. (Los fragmentos de «The Voting Rights Act of 1965 [A]: The Selma Campaign» terminan aquí.)

habían estado examinando la posibilidad de realizar una campaña por el derecho al voto. Sabían que, después de la Ley de Derechos Civiles de 1964, la cuestión del derecho al voto aún no estaba madura. El presidente Johnson les había dicho que pasarían algunos años antes de que alguien estuviera dispuesto a aprobar más leyes de derechos civiles.[9] Pero el movimiento no iba a dejar de presionar. Por el contrario, las victorias de ese año fortalecieron su resolución de luchar por el derecho al voto. Si la cuestión no estaba madura, ellos la harían madurar. No habría más esperas. King había explicado esa actitud en su «Carta desde la cárcel de Birmingham», el año anterior. En respuesta a ocho ministros protestantes blancos que habían publicado una declaración condenando las actividades «imprudentes e inoportunas» de King, pidiéndole a King que le diera al nuevo gobierno de la ciudad de Birmingham otra oportunidad, King escribió:

> Quizá les resulte más fácil decir «esperen» a quienes nunca han sentido los dardos punzantes de la segregación. Pero cuando hayan visto a multitudes airadas linchar a sus madres y padres a voluntad, y ahogar a sus hermanas y hermanos según su capricho; cuando hayan visto la maldición de policías llenos de odio que patean e incluso matan a sus hermanos y hermanas negras; cuando hayan visto a la inmensa mayoría de sus veinte millones de hermanos negros encerrados en una jaula hermética de pobreza, en medio de una sociedad opulenta; cuando de pronto balbuceen y tartamudeen tratando de explicarle a su hijita de seis años por qué no puede ir al parque de atracciones público que acaba de ver anunciado en la televisión, y vean lágrimas en los ojos de la niña al decirle que ese parque está cerrado para los niños de color, y vean comenzar a formarse ominosas nubes de inferioridad en su pequeño firmamento mental, y vean que comienza a distorsionarse su personalidad, desarrollando una acritud inconsciente respecto a los blancos; cuando tengan que urdir una respuesta para un hijo de cinco años que pregunta «Papá, ¿por qué los blancos tratan tan mal a la gente de color?»; cuando recorran el país en automóvil y tengan que pasar noche tras noche en los rincones incómodos del vehículo, porque ningún hotel los acepta; cuando sean humillados cada día por medio de señales indicativas de la cabeza que significan «blanco» y «de color»; cuando su nombre se convierta en «negro», su primer apellido pase a ser «muchacho» (sea cual fuere la edad que uno tenga) y su segundo apellido se transforme en «Jones»; cuando a su esposa y a su madre nunca les otorguen el respetado título de «señora»; cuando sean perseguidos de día y acosados de noche por el hecho de que son negros, y vivan constantemente «de puntillas», sin saber qué es-

9. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, pág. 212.

perar, llenos de miedos internos y resentimiento hacia el mundo exterior; cuando luchen constantemente contra la degradante sensación de ser «nadie»... entonces comprenderán por qué nos resulta difícil esperar.[10]

Para King y sus colaboradores, el país tenía que enfrentar su propia contradicción interna: la brecha entre lo que decía y lo que hacía. ¿Viviría o no de acuerdo con su profesado valor de igualdad de oportunidades?

El desafío estratégico de King era dramatizar esa cuestión a escala nacional. Si el movimiento encontraba un modo de lograr que el pueblo de todo el país enfrentara toda esta contradicción, quizá cambiaran las políticas. Tal como lo veían estos militantes era necesario hacer ver más claramente las brutalidades ocultas del racismo. Para obligar al país a prestar atención, perturbarían el equilibrio cotidiano de la vida de la gente, y la sacudirían para que se concentrara en el altísimo costo de las políticas electorales racistas. Pero las cartas y las palabras, por sí solas, no bastaban.

En la época de las manifestaciones de Selma, King y sus estrategas ya habían decidido pasar a la acción, y estaban buscando ciudades del sur que probablemente reaccionarían con brutalidad a las manifestaciones pacíficas negras. A ese propósito, Selma parecía el lugar adecuado. En Jim Clark, el condado de Dallas tenía el tipo adecuado de *sheriff*: en George Wallace, Alabama tenía el gobernador adecuado. Y la Selma negra estaba preparada para actuar. Ralph Abernathy, cofundador del SCLC, describió como sigue el pensamiento de los organizadores:

Habíamos estado dando vueltas alrededor del asunto de Selma, tratando de decidir si podíamos o no provocar una perturbación suficiente para obligar al gobierno federal a actuar respecto de la persistente negativa del derecho al voto de los negros del sur. Por varias razones, [Selma] parecía... un buen lugar donde instalar nuestros cuarteles. Primero, las autoridades locales eran irrazonables e intransigentes... No estaban dispuestas a ninguna transacción y parecía probable que respondieran con medidas represivas si eran desafiadas. El sheriff Clark... tenía un carácter que podía crearle problemas, un carácter con el que nosotros contábamos, porque cuando se encolerizaba podía usar su poder con un desenfreno inmisericorde. De ese modo conseguiríamos que le vieran en los televisores de todo el país, como la clase de resumen visual de la situación que mejor definía para los espectadores aquello contra lo que nosotros luchábamos. Segundo, las

10. Martin Luther King Jr., *Why We Can't Wait* (Nueva York, Mentor, 1963), págs. 81-82.

> iglesias blancas locales eran poderosas, y allí había varios líderes en quienes podíamos confiar... que nos apoyarían... Tercero, en esa particular etapa del movimiento la cuestión electoral necesitaba énfasis, y ninguna comunidad reflejaba tan claramente [como Selma] la necesidad de que se interviniera en este asunto.[11]

Anunciaron que la campaña se lanzaría el 1 de enero de 1965, ciento dos años después de que entrara en vigencia la Proclama de la Emancipación de Lincoln.

En Selma, los representantes políticos de la ciudad y del condado reaccionaron tratando de mantener el *status quo*, pero sus esfuerzos se vieron complicados por una división en la estructura de autoridad. Selma era la sede administrativa del condado de Dallas, Alabama, y el tribunal del condado donde se realizaba el censo de votantes estaba en medio de la ciudad. Esto significaba que la policía del condado tenía jurisdicción sobre ese tribunal, mientras que la policía de la ciudad tenía jurisdicción sobre el resto del territorio urbano. Ambos cuerpos de policía tenían el mismo objetivo como respuesta a las manifestaciones, pero con estrategias netamente divergentes. El reflejo de los representantes políticos del condado era tratar de impedir la protesta; los de la ciudad querían darle cabida.

Selma acababa de elegir a un nuevo alcalde, Joe Smitherman, un vendedor de electrodomésticos que había reemplazado a su antecesor en el cargo con la promesa de introducir nuevas industrias, lo que también significaba preservar la paz y la estabilidad de la ciudad. Esto implicaba que no hubiera ningún despliegue de violencia pública como la que había dado fama a Birmingham y a su jefe de policía. En consecuencia, Smitherman puso al frente del departamento de policía a Wilson Baker, una persona relativamente progresista. Baker, que había enseñado ejecución de leyes durante seis años en la Universidad de Alabama, y que había estudiado la interacción durante la última década entre el movimiento de los derechos civiles y la policía, confiaba en poder desactivar las protestas satisfaciendo silenciosamente algunas de las exigencias: «Si uno cede un poco, no tiene que ceder mucho», solía aconsejar. «Permitámosles marchar, y se terminará.»[12] A fines de noviembre, en cuanto tuvo noticias del plan de King de realizar la marcha de protesta en Selma, voló a Washington para pedir al De-

11. Ralph David Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down* (Nueva York, Harper and Row, 1989), págs. 297, 300, 393.

12. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, págs. 260, 194.

partamento de Justicia que lograra que King pospusiera la medida durante seis meses, tiempo durante el cual Baker prometió que la Junta de Registros del condado inscribiría a una gran cantidad de negros.[13]

El Departamento de Justicia de Washington vio en el plan de Baker un modo de impedir más desórdenes relacionados con los derechos civiles. El departamento había atravesado años de inquietud, protegiendo valerosa y repetidamente a los activistas de derechos civiles en el sur. No tenía ningún deseo de que hubiera más altercados. Burke Marshall, jefe de la División de Derechos Civiles, fue persuadido por Baker, que no se parecía en nada a los abogados desafiantes y pendencieros que él, Marshall, había conocido ocasionalmente en el sur. De modo que llamó a King en Atlanta y le propuso dicha opción. Pero King se negó. «Están decididos», dijo Marshall. «Van a ir a Selma en enero.» Entonces, cuando Baker se disponía a retirarse, Robert Kennedy, procurador general, que había asistido a las conversaciones, tomó la palabra. «Mire —le dijo a Baker—, si son lo bastante listos, pueden ganarle [a King] en su propio juego.»[14]

Baker era lo bastante listo. Su estrategia de pacificación era simple. Sabía que una manifestación llamaría poco la atención a menos que se le opusiera resistencia. Y Baker no planeaba hacerlo. Muy al contrario, su idea era proteger a los participantes de cualquier perturbación eventualmente provocada por ciudadanos blancos encolerizados. Baker mantendría el equilibrio, permitiendo que los manifestantes se cansaran. En la medida en que la respuesta de la ciudad fuera pacífica, él habría ganado. Quizás hubiera detenciones por violar la orden de Hare, pero no habría espectáculo.

Sin embargo, la autoridad formal de Baker estaba limitada a su jurisdicción. Él no controlaba lo que ocurría en el tribunal del condado ni al otro lado del puente Edmund Pettus, fuera de los límites de la ciudad. El problema de Baker no eran sólo los ciudadanos blancos encolerizados de Selma, sino también el *sheriff* Jim Clark, de la policía del condado, y el coronel Al Lingo, de las tropas del estado de Alabama. Ellos no tolerarían ninguna desobediencia a la ley por parte de los negros. Según Bull Connor: «El único modo de pararlos es pararlos».[15] Clark y Lingo querían mantener a los negros en su lugar, a cualquier precio.

13. Charles E. Fager, *Selma: The March that Changed the South* (Boston, Beacon Press, 1985), págs. 3-11.
14. Ibíd., pág. 7.
15. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, pág. 194.

Al principio, Baker pareció estar ganando en la lucha de voluntades. Repetidamente desactivó las manifestaciones cotidianas por los derechos civiles de enero y principios de febrero, manteniendo las buenas maneras. King contestó tomando medidas más espectaculares para atraer la atención. Hizo que le encarcelaran y le escribió al *The New York Times*: «Esto es Selma, Alabama. Hay más negros encarcelados conmigo que los inscritos en los censos de votantes».[16] Pero el mensaje no tuvo un efecto total, porque Baker impedía la violencia y, así, evitaba la publicidad. Baker, rápido de reflejos, tenía más capacidad de maniobra que Clark y King. De este modo, en febrero King y sus estrategas comenzaron a dudar de la utilidad de Selma para dramatizar la cuestión del derecho al voto.

Pero entonces, el 18 de febrero, las tropas del estado interrumpieron una marcha en favor del censo de votantes en las cercanías de Marion, Alabama. Uno de los soldados empezó a pegarle con su porra a una anciana, y cuando el nieto de diecisiete años, llamado Jimmee Lee Jackson, intervino para protegerla, el hombre le disparó en el estómago.[17] Jackson murió cuatro días más tarde y, en el funeral, la gente empezó a decir: «Maldición, tenemos que llevarle este cuerpo a George Wallace a Montgomery».[18]

King aprovechó de inmediato esta idea y esta tragedia para promover una escalada de la campaña. Cruzarían el límite de la ciudad. Anunció planes para marchar desde Selma hasta la capital estatal de Montgomery, situada a unos 80 kilómetros. King intentaba eludir a Baker y desafiar al condado y al estado. La estrategia dio resultado. En la mañana del sábado 7 de marzo, al cruzar el límite de la ciudad, los manifestantes entraban en la jurisdicción del *sheriff* Clark y el coronel Lingo. Después de dos meses de frustración contenida, no sólo con los activistas de los derechos civiles sino también con el éxito de Wilson Baker en aislarlos, Clark y Lingo dieron rienda suelta a sus caballos, sus gases lacrimógenos y sus porras, mientras la nación veía el espectáculo horrorizada. King y los manifestantes habían derrotado al mismo tiempo a Baker, Clark y Lingo.[19]

16. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, pág. 191.

17. «Chronology of Events at Selma, Ala.», *The Washington Post*, 22 de marzo de 1965, pág. A9, y Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, pág. 325.

18. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, pág. 204.

19. Según Abernathy, el gobernador Wallace había maquinado la ruptura de la marcha antes de que llegara a los límites de la ciudad, para poder atribuirle el hecho a Clark, y no hacerse responsable él. El lunes, Wallace se reunió con Clark y «le recriminó severamente que hubiera permitido la violencia del domingo». Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, pág. 326; véase también Fager, *Selma*, pág. 101.

Operar más allá de la propia autoridad

Las personas que al principio ejercieron el liderazgo en Selma no tenían ninguna autoridad para organizar la lucha por el derecho al voto. Fred Reese, presidente de la asociación de maestros negros, tenía autoridad formal en temas relacionados con las escuelas, pero no respecto a la inscripción de votantes. Sus exhortaciones a los maestros negros fueron en gran medida ignoradas. Su autoridad informal como clérigo, maestro y miembro de la clase media negra de Selma le proporcionaba el mínimo de recursos para el liderazgo: un lugar en el que ubicarse e intervenir. Pero su autoridad informal no lo llevó lejos, puesto que no se aplicaba a cuestiones relacionadas con los derechos civiles; su lucha no tenía antecedentes. La gente confiaba en él y era respetado como pastor y maestro, no como abogado ni como activista político. Cuando hablaba, el reverendo Reese iba más allá de su autoridad forma e informal; no era el caso de la mayoría de los predicadores de Selma. Y aunque al principio fueron pocos los que lo escucharon, Reese sembró semillas que fructificaron. Entonces él comenzó a acumular autoridad informal, con el poder concomitante. Cuando los maestros negros finalmente se sumaron a las manifestaciones, la movilización de la Selma negra dio un salto cuantitativo hacia delante.

Marie Foster, al igual que el reverendo Reese, lideró sin autoridad. Como odontóloga, no tenía ninguna autoridad formal en la comunidad negra en el campo de los derechos civiles. Su autoridad informal consistía en el respeto derivado de que fuera una profesional negra de clase media. En esos términos pertenecía a la comunidad y tenía un lugar en ella, pero nada más. La comunidad no esperaba que alzara la voz, pero Marie Foster lo hizo. Desafiando un modo de vida soportado durante más de cien años, impulsó a su gente a vivir con la inquietud y el peligro del desafío abierto. Ellos no tenían ningún deseo de sufrir una humillación pública, perder el trabajo, provocar linchamientos. Al expresar las aspiraciones y pedir el compromiso de la comunidad negra, Foster se ponía en peligro a sí misma y ponía en peligro a su comunidad.

Naturalmente, comenzó por recurrir a alguien con autoridad informal en el tema de los derechos civiles: Amelia Boynton. Juntas comenzaron a educar a los ciudadanos negros para la inscripción como votantes. El liderazgo requería aprendizaje, no sólo de los blancos, sino también de los negros. La campaña educativa procuró a Foster y Boynton un nuevo grupo de apoyo, y como abordaban aspiraciones profundas y reprimidas durante mucho tiempo, adquirieron autoridad in-

formal. Los negros de Selma comenzaron a recurrir a estas mujeres en busca de dirección, protección y orden en la organización de la lucha por el voto.

Bernard Lafayette puso sus ojos en Selma porque había sido testigo de la dedicación de Reese, Foster, Boynton y su pequeña organización, la Liga de Votantes. Logró su apoyo, lo que le proporcionó un cierto grado de autoridad informal; tenía además una base de autoridad formal en el SNCC, que le proporcionaba consejo táctico y aliento moral. Pero el SNCC significaba poco o nada en Selma, y pocas personas seguían los consejos de la Liga de Votantes. En general, Lafayette actuó sin ninguna autoridad, hablando durante veinte horas al día con personas que le prestaban muy poca atención. Cuando Sam Boynton murió, Lafayette vio la oportunidad de convertir el deceso de uno de los más destacados activistas de Selma en un acontecimiento catalizador. Y cuando transformó su propio cuerpo golpeado en una ilustración viva de la cuestión, provocó un cambio en el pensamiento negro y logró el poder que proviene del respeto. Las reuniones masivas comenzaron a realizarse semanalmente.

A diferencia de los activistas de Selma, King tenía mucha autoridad. Su posición de jefe de la SCLC le proporcionaba una pequeña base de autoridad formal, pero la mayor parte de su autoridad era informal. Desde el boicot a los autobuses en Montgomery en 1956 se había convertido en el depositario de las aspiraciones y sufrimientos de la comunidad negra, particularmente en el sur. Se había ganado la admiración y la confianza de los negros por su coraje y su habilidad para movilizarlos. Ellos constituían su fuente de poder primordial. Pero quizás igualmente significativa era la estima de millones de simpatizantes blancos norteamericanos. King expresaba y representaba los valores de todos ellos en acción, aunque ellos mismos no hubieran siquiera comenzado a ordenar su conducta en armonía con esos valores. King conmovió a la gente, y la gente le otorgó autoridad informal: autoridad moral. Por cierto, en 1964 el mundo blanco le había concedido el Premio Nobel de la Paz.

La autoridad informal de King, como la de Gandhi, le procuraba recursos importantes: la atención pública, el poder para enmarcar las cuestiones, y algún poder para establecer el ritmo del trabajo, aumentar la presión o reducirla. La gente de todas partes le prestaba atención, porque King representaba una amenaza o un desafío valioso. Los activistas de Selma contaban con la atención que él podría dirigir hacia la ciudad para contener la hostilidad local: la brutalidad no quiere publicidad. Al mismo tiempo, esa atención podía llevar a la opinión pú-

blica una expresión más mesurada de la brutalidad, con lo cual las normas locales serían sometidas a examen por la sociedad entera, y el racismo sería visto como lo que es. Además, la autoridad informal de King le permitía establecer el contexto para la acción, ya se tratara de los autobuses integrados o del derecho al voto. Establecer los términos del debate le hacía posible concentrar la atención en las cuestiones que a su juicio estaban maduras, y enmarcarlas de un modo que las hiciera comprensibles para la inmensa mayoría. King le daba sentido a los acontecimientos. Cuando los blancos de Selma empezaron a ceder un poco, y los negros quisieron aceptar la oferta y retroceder con las manifestaciones, King tenía autoridad para recordarles que debían «mantener los ojos en el premio: este movimiento se propone obtener la ciudadanía para los negros de Norteamérica, y no realizar una marcha en Selma».[20] Estaba en condiciones de mantener alta la presión.

No obstante, el poder de King no era en modo alguno absoluto. Después de Selma, una vez desatadas la angustia y las aspiraciones de los negros, ni siquiera él tenía una autoridad informal suficiente para proporcionar el necesario ambiente contenedor y dirigirlos productivamente. Esto resultó claro seis meses más tarde, en agosto de 1965, cuando en Los Ángeles hicieron erupción los tumultos de Watts, sólo semanas después de la aprobación de la Ley de Derechos Electorales. King tenía sin duda un poder considerable. Podía convocar y controlar manifestaciones, como lo hizo en Selma, pero incluso su autoridad en el seno de la comunidad negra tenía límites claramente definidos.

La figura de autoridad como barómetro

Con las manifestaciones de Selma, King inquietó al país. Millones de norteamericanos se vieron obligados a enfrentar su propia complicidad con las duras realidades del racismo. Pero como él lideraba a personas que no habían pedido liderazgo, yendo más allá de la autoridad que pudieran haberle concedido algunos norteamericanos, King no tenía ningún control sobre la tolerancia al estrés del sistema. Podía ajustar el nivel del desafío, pero no aumentar la capacidad del sistema para tolerarlo. Al liderar a personas que no le habían otorgado autoridad, su éxito y su supervivencia dependían de su propia sensibilidad a la gravedad de las tensiones que él generaba, y al ritmo con el cual lo hacía. Sus intervenciones tenían que tener en cuenta el nivel global de malestar que podía soportar el sistema.

20. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, pág. 198.

Un líder necesita indicadores. Pero como se inclina a concentrarse en una única cuestión, quien lidera más allá de su autoridad a menudo tiene poca información sobre las otras fuentes de estrés en el sistema. Puede desafiar al sistema demasiado y con demasiada rapidez, provocando su propia represión. En consecuencia, tiene que comprender las pautas de respuesta de la comunidad en la que interviene. No le queda más remedio que lograr esta comprensión mediante el ensayo y el error en la acción, analizando las razones de sus errores a medida que los sufre. No obstante, los líderes que operan más allá de su autoridad, ¿tienen otros y mejores métodos para saber cuándo han ido demasiado lejos? Por ejemplo, ¿cuáles tendrían que haber conocido los estudiantes chinos en la Plaza de Tiananmen, en la primavera de 1989, antes de presionar tanto al gobierno que éste los aplastó y evitó las cuestiones que ellos sacaban a la luz?[21]

Un barómetro del malestar sistémico es la conducta de las personas que ocupan posiciones altas de autoridad. Conectadas como están con las principales cuestiones que enfrenta la comunidad, las autoridades superiores tienden a responder como una suma o resultante de las fuerzas en juego. Se las llama a la acción cuando la comunidad estresada busca dirección, protección y orden en los niveles superiores. Estas autoridades suelen reaccionar a esa apelación emprendiendo acciones para restaurar el equilibrio, y esta reacción indica cuándo la comunidad ha alcanzado los límites de su tolerancia al estrés; por lo menos a juicio de las personas con autoridad.

Desde luego, aun ocupando las mismas posiciones de autoridad, distintas personas actuarán de diferentes modos. Cada una tiene su estilo distinto, personal y propio, y mientras algunas alentarán a sus partidarios a enfrentar el cambio, otras se aferrarán a las viejas realidades. Pero, si bien las autoridades no siempre lideran, casi siempre actúan en algún punto para reducir la tensión, que son expertas en percibir. En general, las autoridades son exquisitamente sensibles a los miedos y expectativas de quienes les otorgan autoridad, pues deben serlo para conservar sus cargos. Las autoridades son por lo menos en parte reactivas: pueden ser títeres tanto como titiriteros y, como títeres, proporcionan indicios útiles a quienes lideran sin autoridad.

En consecuencia, King tenía que observar atentamente a Johnson,

21. Para un análisis del problema paralelo de la reforma económica, véase Shang-Jin Wei, «Gradualism Versus Big Bang: Speed and Sustainability of Reforms», Working Paper Series n.º R93-2 (Cambridge, John F. Kennedy School of Government, Universidad de Harvard, marzo de 1993).

y los activistas locales de Selma tenían que observar atentamente a Joe Smitherman, Wilson Baker, Jim Clark y George Wallace. La estrategia y la táctica del movimiento debían tener en cuenta esas posibilidades y las presiones de sus posiciones y de los grupos que representaban. El ataque de la autoridad sería sintomático del malestar sistémico. Por lo tanto, liderar sin autoridad se convirtió en una especie de ballet moderno, en parte coreografiado, en parte improvisado, en respuesta a quienes ocupaban posiciones de autoridad, con el público de todo el mundo como audiencia.

A medida que en Selma se elevaba el nivel de las demandas y se enardecía la retórica, los blancos empezaron a sentirse desafiados. El *sheriff* Clark comenzó a aparecer en las reuniones de negros. Su asistencia a esas reuniones era una medida del estrés que provocaban. Cuando, un año más tarde, obtuvo una orden judicial prohibiendo las reuniones de más de cinco personas, proporcionó una señal adicional de intensificación de la tensión en la comunidad blanca. El sistema de autoridad había entrado en acción para restaurar el equilibrio. Esto significaba que, para los activistas, las decisiones estratégicas comenzarían a involucrar apuestas mucho más altas. En el pasado, los trabajadores de los derechos civiles a menudo daban un paso atrás en este punto del proceso, por temor a ser objeto de una brutal represión. Se esperaba que la comunidad blanca local, estresada hasta más allá de su límite de tolerancia, reaccionara del modo más duro. Efectivamente si Selma hubiera quedado librada a sus propios recursos, sin que mediara la atención federal y de los medios de comunicación, seguramente habrá aplastado al movimiento negro.

Pero Selma no estaba sola. En 1965, los activistas de los derechos civiles ya tenían un aprendizaje de décadas sobre cómo usar al gobierno federal para contener el desequilibrio local que ellos generaban. En consecuencia, lo que en el nivel estratégico tenían que decidir Reese, Foster y Boynton era si impulsarían o no la cuestión a la Palestra nacional, utilizando la atención de los medios de comunicación y la autoridad federal para impedir una solución de compromiso o violencia, mediante la cual las autoridades locales restaurarían el orden en la ciudad.

Ellos decidieron llevar a Selma hasta más allá del punto de inflexión, y esto significaba que la nación y el gobierno federal tendrían que proporcionar el ambiente contenedor. También significaba que algunas personas podrían morir. En la medida de lo posible, la atención nacional y la fuerza federal tendrían que contener y controlar el malestar en Selma y su potencial de violencia. Reese, Foster y Boynton

apelaron a King para convertir a Selma en un símbolo nacional de la injusticia.

Entonces el desafío estratégico pasó a ser de King. Él y sus estrategas tendrían que observar y controlar el nivel de malestar que generarían. En el plano local, apuntaban a ir más allá del límite de la tolerancia al estrés, para provocar el tipo de evitación brutal del trabajo capaz de despertar la conciencia nacional. Pero en el plano nacional tendrían que mantener el malestar dentro de la gama adecuada —por encima del umbral necesario para estimular al público y generar compromiso político con la cuestión, pero por debajo del punto de fractura. A cualquier costo querían impedir la evitación del trabajo a escala nacional, que se produciría si la gente tenía una excusa para racionalizar el racismo y la brutalidad policial. En consecuencia, la organización de King, la SCLC, intentó con mucho empeño restringir a las fuerzas militantes en el seno de la comunidad negra. Cuando Malcolm X fue a Selma en febrero, los estrategas de King hicieron todo lo posible para conservar el control de las manifestaciones, aunque, según resultó, Malcolm X no hizo nada incendiario.[22] Si la nación llegaba a sentirse amenazada más allá de su límite de tolerancia, King y su movimiento podrían perder toda la campaña.

King y la SCLC calibraron hasta qué punto podían provocar al país, observando las acciones del presidente. Como figura de autoridad superior de la nación, las respuestas del presidente Johnson indicarían el límite de la tolerancia del público al desafío adaptativo que llegaba de Selma. Mientras la cuestión comenzaba a caldearse, todo parecía bien. En su mensaje sobre el estado de la nación de mediados de enero, Johnson habló brevemente de la necesidad de una nueva ley para proteger los derechos electorales de los negros. A principios de febrero, mientras King era retenido por un breve espacio de tiempo en una celda de Selma, Johnson emitió una declaración reiterando su apoyo a los derechos electorales de los negros. Dentro del Departamento de Justicia, el presidente reactivó los planes para redactar una ley de derechos electorales. Entonces King, después de ser liberado, solicitó una reunión en la Casa Blanca, y salió de ella sintiéndose alentado por la intención presidencial de someter a la consideración del Congreso una importante legislación sobre los derechos electorales de los negros.[23] Hasta ese momento, Johnson no parecía alarmado por las manifestaciones.

22. Fager, *Selma*, pág. 57.

23. Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, págs. 322-323; Henderson y otros, «The Voting Rights Act of 1965 (A): The Selma Campaign», pág. 5.

Pero seguía expresando dudas sobre su oportunidad. La nación y el Congreso no parecían preparados para aprobar una ley con verdadera fuerza que otorgara a los funcionarios federales el control del registro de votantes.

De modo que King elevó la presión el 22 de febrero, anunciando la marcha a Montgomery. A principios de marzo, el Congreso comenzó a ablandarse. El día 2 de ese mes, Everett Dirksen se pronunció a favor de la legislación sobre derechos electorales. Pero, al día siguiente, la Comisión de Reglamento del Senado votó no recomendar un cambio en las reglas sobre el cierre del debate, lo cual hacía mucho menos probable la aprobación de una legislación enérgica. Como resultado, King continuó con sus planes para la marcha. El viernes 5 de marzo se entrevistó con el presidente Johnson una vez más. Aparentemente, Johnson no le dijo a King nada que desalentara las manifestaciones.[24] Pero él tampoco podía prometer que la ley de derechos electorales contuviera las cláusulas que King consideraba cruciales para su éxito: el empleo de registros federales en los condados que negaban el voto a los negros. King veía a Johnson como a un barómetro que le indicaba cuánta presión debía ejercer, y él ejercía la presión exacta: no demasiada, pero tampoco demasiado poca. Johnson no estaba excesivamente perturbado ni tampoco dispuesto a actuar.

La marcha tuvo lugar el domingo 7 de marzo. Después de la brutalidad de ese día, el nivel del desequilibrio nacional ascendió abruptamente. Los medios de comunicación lo llamaron «domingo sangriento». De pronto, a miles de personas comenzó a interesarles la cuestión. En las principales ciudades de todo el país hubo manifestaciones de blancos, y parecía haber millones de personas exhortando a Johnson y al Congreso a tomar medidas.[25] El pueblo estaba aprendiendo. King se mantuvo firme y, por fortuna, también lo hizo Johnson. El domingo por la noche, King anunció otra marcha para el martes, e invitó al clero de todos los grupos religiosos del país a sumarse a ella.

Pero, entre bambalinas, mientras el nivel del malestar llegaba a su punto máximo, se iniciaban las negociaciones. El lunes 8 de marzo, los abogados de la SCLC solicitaron al juez federal Frank Johnson Jr. una orden de arresto temporal para impedir que Clark y Lingo interfirieran en la marcha del martes. King y Abernathy consideraban que se había de-

24. «Dr. King Sees Johnson, Asks U.S. Registrars», *The Washington Post*, 6 de marzo de 1965, pág. A2.

25. «Demands Rise across U.S. for Selma Action», *The Washington Post*, 13 de marzo de 1965, pág. A8.

rramado suficiente sangre como para que el país escuchara. Jimmee Lee Jackson había sido la primera persona asesinada en una campaña de la SCL.[26] El movimiento por los derechos civiles no necesitaba otra brutal paliza y más muertos para que comprendieran su posición. Sencillamente necesitaba mantener la atención del país centrada en la cuestión. Aunque simpatizante de la causa de los derechos civiles, al juez Johnson no le gustó la idea de una marcha masiva tan próxima al domingo. En lugar de arrestar a Clark y Lingo, les pidió a los activistas que pospusieran su manifestación hasta que él pudiera escuchar el alegato del estado, el jueves 11 de marzo. Quizás el juez compartía la consternación pública generalizada por la perspectiva de una marcha de ochenta kilómetros, mal organizada y sin precauciones reales contra la violencia. Ni siquiera una orden de arresto federal podría garantizar realmente una jornada segura. El juez Johnson no veía ninguna necesidad de apresurarse.[27]

Pero King rechazó la solicitud del juez de que pospusiera la marcha. Quería aprovechar el momento. En respuesta, el juez convirtió su solicitud en una orden.[28] Ahora, un juez *federal* había trazado la línea. Había ordenado que la SCLC no marchara hasta después de la audiencia del jueves. Eso significaba que la manifestación no sólo violaría la ley del estado, sino también la ley federal. King había llegado al límite de resistencia de la nación, al límite de su tolerancia al estrés. Ni el público ni el Congreso aceptarían tan fácilmente la violación de una ley federal.

El lunes por la noche, el presidente Johnson envió un mediador a bordo del avión Air Force One para negociar con King la posposición de la marcha. Esto constituía una indicación clara de que King había llegado al límite de la paciencia del presidente Johnson. Si la manifestación del martes se convertía en otro espectáculo sangriento, el país culparía al presidente, y no sólo al estado y a los representantes políticos locales, por no haber intervenido. Además, Johnson no podía permanecer pasivo ante una orden de un tribunal federal. King ha-

26. Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, pág. 325.

27. El tiempo demostraría que una orden restrictiva, junto con la planificación y la protección de la guardia nacional, no bastaron para garantizar la seguridad cuando, dos semanas más tarde, el 21 de marzo, se inició la marcha de tres días a Montgomery. La señora Viola Liuzzo, un ama de casa blanca de Detroit, fue asesinada de un balazo en su automóvil cuando los manifestantes volvían a Selma una vez finalizada la marcha. «Mother of 5 Slain after March», *The Washington Post*, 26 de marzo de 1965, pág. A1. Véase también Henderson y otros, «The Voting Rights Act of 1965 (A): The Selma Campaign», pág. 14 Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, págs. 335-342.

28. Fager, *Selma*, pág. 101.

bría ido demasiado lejos si se realizaba la nueva marcha y se desataba la violencia. Ese lunes por la noche, King y Abernathy no estaban seguros de lo que debían hacer. Millares de personas habían viajado a Selma ese día para marchar con ellos el martes. ¿Podían simplemente anular todo el proyecto? Y si lo hacían, ¿suprimirían de ese modo toda la presión sobre el Congreso y sobre el país?

LeRoy Collins, emisario del presidente Johnson como nuevo jefe del Servicio de Relaciones con la Comunidad del Departamento de Justicia, despertó a King y a Abernathy a primera hora de la mañana del martes, para elaborar un trato. En lugar de marchar hacia Montgomery, les sugirió un recorrido simbólico, siguiendo la misma ruta del «domingo sangriento» y deteniéndose en el punto del puente Edmund Pettus donde se habían producido los altercados. Collins dijo que obtendría el acuerdo de Clark y Lingo.

Para King y Abernathy, el liderazgo significaba mantener los disturbios dentro de una gama que Johnson pudiera tolerar. De modo que marcharon con miles de personas que cantaban «Nadie me hará cambiar de idea». Y cuando llegaron a la mitad del puente, King y Abernathy se detuvieron, oraron, y dieron la vuelta. El mensaje había sido emitido. El malestar había llegado hasta el límite de tolerancia, y se había mantenido la presión hasta exactamente un ápice antes de tocar ese límite, mientras el país observaba la marcha conteniendo el aliento.

Convertirse en un pararrayos de la atención

La atención tiene sus costes y sus beneficios. Las figuras de autoridad, como los gorilas de lomo plateado en las selvas montañosas, atraen la atención en virtud de su altura y su posición. Para ellos, ser el centro de la atención no era necesariamente peligroso. Los grupos se inclinan a proteger a sus figuras de autoridad durante algún tiempo, tanto por costumbre como por miedo a la desorientación que seguiría a su destitución. Se necesita un período prolongado de decepción para que una comunidad se vuelva contra sus autoridades.

Pero, sin autoridad, el líder está relativamente desnudo ante la gente, y a menudo no parece que sea sólo quien ha identificado un problema, sino también la causa misma del malestar. Todos los ojos se vuelven hacia la persona que plantea cuestiones perturbadoras, y algunas de esas miradas son hostiles. Los grupos pueden evadirse de sus problemas, al menos temporalmente, ejecutando al mensajero. De modo

que, aunque la atención es el instrumento principal del liderazgo, también convierte al líder en probable objetivo de los ataques. Si una persona carece de autoridad, la gente considera no sólo el contenido de su punto de vista, sino también su derecho a plantear el problema. Es muy frecuente que se cuestione ese derecho y que se ignore el contenido del mensaje.

Los mecanismos para ejecutar al mensajero son variados y sutiles; dependen de la cultura, de la organización y del problema. Pero los ataques siguen a menudo una pauta general: primero, una persona o facción plantea una cuestión difícil, que genera algún malestar, al señalar un conflicto potencial concerniente a los valores y los propósitos, las normas y las relaciones organizacionales, el poder o la estrategia. Segundo, en respuesta, los miembros del sistema afectados por el malestar vuelven los ojos hacia una figura de autoridad superior, esperando que ella restaure el equilibrio. Finalmente, la figura de autoridad, presionada por esas expectativas de que reduzca el malestar, sintiéndose emocionalmente compelida a actuar, neutraliza o silencia el factor problemático directa o indirectamente. Estos movimientos se suceden con rapidez. Es posible que la figura de autoridad no sea siquiera consciente del modo en que los otros, en beneficio propio, han logrado que asuma el papel de verdugo.

Por lo tanto, un desafío principal del liderazgo consiste en atraer la atención y a continuación orientarla hacia los interrogantes y cuestiones que es necesario afrontar. Con tal fin, *hay que proporcionar un contexto para la acción*. La audiencia tiene que comprender fácilmente el propósito de una conducta inusual o desviada, para que se concentre menos en esa conducta o en la persona que la ejecuta, y más en su significado.

Martin Luther King se había convertido en pararrayos de la atención en lo relacionado con los derechos civiles. Cada uno de sus movimientos y toda su conducta eran sometidos a examen, no sólo por los medios de comunicación y el público, sino también por la estructura de autoridad. Del mismo modo que el *sheriff* Clark hacía acto de presencia en las primeras reuniones realizadas en Selma a favor de los derechos electorales, J. Edgar Hoover, el director del FBI, grababa diariamente las conversaciones telefónicas de King, reuniendo datos que podían desacreditarlo si se hacían públicos.

King sabía que tenía su teléfono interceptado; conocía los peligros que corría por ocupar el centro de atención. Corría permanentemente el riesgo de cometer errores; errores personales, como imprudencias

sexuales, y errores tácticos, de los cuales hubo muchos.[29] King corrió repetidamente el riesgo de quedar expuesto a revelaciones y humillaciones públicas. El más leve de sus errores podía ser utilizado en su contra. Ser el pararrayos de la atención significaba que a muchas personas les resultaría divertido verle fracasar de un modo humillante.

Pero no podía sustraerse al examen y seguir manteniendo la presión sobre la conciencia del país. La solución de King, al mismo tiempo sincera y estratégica, consistió en convertirse en la encarnación viva de la cuestión sobre la que quería llamar la atención. King convirtió en una ventaja la desventaja de ser un pararrayos. La atención inevitablemente dirigida hacia él apuntaría entonces a las cuestiones de los derechos civiles. Los hechos personales recibían significados más amplios.

Bernard Lafayette realizó la misma elección al pasar tres semanas paseándose con su camisa llena de sangre. Lo mismo hizo Gandhi al hilar algodón día tras día y vestir su taparrabo y su túnica rústica tradicionales, incluso para ver al rey en el Palacio de Buckingham.[30] Lo mismo hizo Sanger cuando las autoridades de la ciudad de Boston le negaron el derecho a hablar en 1929. Permaneció silenciosa ante una multitud en el Ford Hall Forum, con la boca cerrada con cinta adhesiva, mientras Arthur Schlesinger Sr., el historiador de Harvard, leía una breve declaración: «Como pionera que lucha por una causa, creo en la libre expresión. Como propagandista, advierto ventajas inmensas en el hecho de que me amordacen. Esto me silencia, pero hace que millones de otras personas hablen y piensen sobre la causa para la cual vivo».[31]

También King había encarnado personalmente la cuestión que representaba. Esto significaba que tenía que luchar de modo incesante consigo mismo para vivir en concordancia con un conjunto de normas muy estrictas. Después de los acontecimientos de Selma, Reese, Foster y Boynton enfrentaron el mismo desafío personal. Todos se convirtieron en objeto de idealización y análisis minucioso. No podían liderar desde bambalinas, como el presidente Johnson en la cuestión de los derechos electorales. King tuvo que utilizar su persona como un instrumento de dramatización. Por cierto, Abernathy y los otros

29. Véanse referencias a algunos errores personales y estratégicos de King en Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, y Branch, *Parting the Waters*.

30. William L. Shirer, *Gandhi: A Memoir* (Nueva York, Washington Square Press, 1979), pág. 167.

31. Chesler, *Woman of Valor*, págs. 219-220.

deliberadamente le colocaron en el centro de atención en los primeros días del boicot a los autobuses de Montgomery en 1956, porque King, recién llegado a la ciudad, estaba dispuesto a soportar la presión y sabía utilizar los instrumentos retóricos necesarios para aprovecharla.

Pero, por mucho que King encarnara los derechos civiles, *él como tal* nunca se convirtió en la cuestión en sí. Esta distinción es importante. King sólo representaba la cuestión, y creo que la mayoría de las personas advertía la diferencia. El contexto de su actividad era claro. Pocas personas pensaban que King fuera la fuente del movimiento por los derechos civiles, aunque lo conocían como su principal portavoz y estratega. Cuando hizo que le encarcelaran, el significado de este hecho era totalmente simbólico. Cuando le asesinaron, pocos creyeron que con él terminaba la causa, aunque estratégicamente entraba en un *impasse*. Incluso después de muerto, Martin Luther King continuó representando los derechos civiles, porque la causa seguía viva en otros.

La conducta del presidente Johnson ilustra el otro lado de la distinción. Johnson hizo mucho más que representar la causa de la guerra de Vietnam. En virtud de haber asumido el rol de responsable en solitario, él mismo (con su juicio, su deshonestidad y su estilo) *se convirtió* en la cuestión. Esa guerra se convirtió en la «guerra de Johnson» porque no había ningún otro modo obvio de dar sentido a los acontecimientos que no fuera atribuírselos a él. En consecuencia, cuando Johnson se retiró, en marzo de 1968, sin competir de nuevo por la presidencia, muchas personas pensaron que la guerra había terminado. No advertían que el presidente había sido tanto un títere como el titiritero. La continuación de la guerra no dependía simplemente de las acciones del presidente, sino que reflejaba poderosas tendencias y perspectivas conflictivas en el seno del cuerpo político norteamericano. En lugar de orquestar esos conflictos, Johnson había tomado decisiones de modo autónomo, con lo cual pareció que él solo era el problema. En contraste, en lo concerniente a los derechos civiles, lo mismo que en gran parte de su programa nacional, Johnson le devolvió el trabajo adaptativo a la sociedad.

Y lo mismo hizo King al motivar el espectáculo de la paliza policial a los manifestantes ante las cámaras de la televisión nacional. Los comentaristas cínicos podían tratar de caracterizar a los manifestantes negros como marionetas sin cerebro manipuladas por King. Pero hacer una interpretación tan retorcida de los hechos no bastaba para explicar las imágenes televisivas de las tropas estatales y la policía golpeando a personas indefensas que reclamaban su derecho a votar. Al dramatizar enérgicamente las contradicciones internas del país, King hizo

que las personas percibieran esas contradicciones en sus propias actitudes. De este modo, desvió la atención desde su persona hacia las cuestiones en discusión, e hizo a todos responsables de elaborarlas. No era fácil para el país atribuir sus propias contradicciones a King.

Movilizar a los interesados

Los líderes sin autoridad —desviados, como a menudo se los percibe— tienen que pensar mucho sobre el objetivo de su desafío. Por cierto, cuanto mejor sea la calidad de su argumentación, más probable es que toquen contradicciones internas de la comunidad, y de tal modo susciten o agraven los conflictos, lo que a continuación exige el esfuerzo de las autoridades por restaurar el orden. Por lo tanto, un líder que empuja a la figura de autoridad a tratar de resolver problemas importantes debe esperar que esa autoridad devuelva el golpe, no necesariamente por motivos personales, sino por la presión que la comunidad ejerce sobre dicha autoridad para que mantenga el equilibrio.

El rechazo del desafío por la autoridad se basa en una dinámica compleja. Es fácil que un líder sin autoridad simplifique una situación en realidad compleja, interpretando ese rechazo como indicativo de una exposición débil, de una argumentación inadecuada, o como una tendencia personal de la figura de autoridad. Efectivamente, puede haber algo de cierto en ese modo de ver, con lecciones importantes que aprender para la próxima actuación. Pero por lo general el rechazo se origina en la comunidad de los interesados y afectados, que se resisten a una perturbación de su equilibrio. La autoridad los representa. Es posible que esa figura de autoridad simpatice personalmente con ciertas demandas sociales, pero no advierta alternativas posibles, en vista de las expectativas con las que carga. En consecuencia, insistir en la figura de autoridad, presentándole una «versión mejorada» de la última exposición, teniendo en cuenta las propias tendencias de esa autoridad, a menudo es inútil.[32]

Todo desafío debe movilizar a los interesados reales, y no sólo a sus representantes. Se empieza con cuatro interrogantes: ¿Quiénes son

32. He mencionado uno de esos ejemplos en el capítulo 7: el subsecretario de Estado George Ball reescribió numerosos memorándums críticos sobre la política en Vietnam, destinados al presidente Johnson, haciéndolos menos alarmantes y más aceptables, sin ningún aval.

los principales interesados en esta cuestión, y en qué necesitarían cambiar sus conductas? ¿Qué expectativas tienen respecto de la autoridad? ¿Cómo podría la figura de autoridad empezar a dar nueva forma a esas expectativas, para procurarse un margen de acción? Y, ¿qué puede hacer el líder sin autoridad para dar nueva forma a esas expectativas y preparar el camino de su solución?

Los acontecimientos de Selma ilustran el principio de la movilización de los interesados. Fred Reese, Marie Foster, Amelia Boynton y Bernard Lafayette no desafiaron directamente al sistema de autoridad de Selma, sino al público mismo al que se dirigían: los ciudadanos negros cuya sumisión al sistema ayudaba a mantenerlo en pie. No se podía esperar ningún despertar de los ciudadanos blancos anterior al de los negros impulsados por sus propias aspiraciones. Si alguno de esos cuatro activistas hubiera organizado una manifestación solitaria en las escaleras del tribunal, el *sheriff* Clark se habría librado de él fácilmente, mientras los ciudadanos blancos y negros comprobaban, muchos con alegría y muchos otros con desesperación, la futilidad de ese acto.

De modo análogo, Abernathy y King no desafiaron directamente al presidente. Abernathy describe como sigue el momento de su toma de decisión, en la mañana del martes, después de orar en el puente Edmund Pettus:

> Cuando finalmente terminé [la plegaria] y alcé la cabeza, miré a mi alrededor. Las tropas habían desaparecido. Se habían echado a un lado, dejando ante nosotros una carretera vacía, directa a Montgomery, con el asfalto centelleante... Fue como si yo hubiera orado para que no se interpusieran en nuestro camino.
>
> Miré a Martin [Luther King] y él me miró a mí. Estoy seguro de que por un instante debió de sentirse tentado a irrumpir por el pasadizo que se abría entre las tropas apostadas a ambos lados de la carretera. Quizás era eso lo que George Wallace y Jim Clark querían que hiciéramos. Si hubiéramos faltado a nuestra palabra y violado la orden, habríamos sido presas de una caza legítima. Podrían habernos arrestado a todos (o a todos los que pudieran llevarse), y todas las personas con autoridad nos hubieran desacreditado. Ni siquiera Lyndon Johnson podría haber defendido nuestras acciones, si realmente quería hacerlo. Y nunca hubiéramos podido volver a mirar a Collins a los ojos.[33]

Abernathy y King eludieron la trampa de dirigir el desafío a la figura de autoridad suprema. Apuntaron a la nación e, indirectamente, al Congreso. Se esperaba que el presidente tomara cartas en el asunto

33. Abernathy, *And the Walls Came Tumbling Down*, pág. 342.

de los derechos civiles sólo en la medida en que sus electores le dieran vía libre. Lo mejor que el presidente podía hacer era mantener el rumbo mientras se aumentaba la presión sobre el país y sobre el Congreso, mientras la cuestión iba convirtiéndose en prioridad pública. Entonces se ampliaría la libertad de acción del presidente, y podría promover nuevas leyes de derechos civiles por mediación del Congreso. La conducta de la autoridad cambiaría al cambiar el sentimiento de la sociedad.

De hecho, ésta había sido la estrategia general de los líderes del movimiento por los derechos civiles durante varios años. La habían empleado antes. Después de las manifestaciones de Birmingham y durante la fase preparatoria de la marcha sobre Washington en agosto de 1963 para impulsar la legislación de derechos civiles, por ejemplo, King y sus compañeros habían apuntado al público, y no al presidente Kennedy. En consecuencia, Kennedy tuvo margen para alinearse detrás de ellos en su apresurado pero formal y dramático discurso sobre los derechos civiles de junio de 1963.[34] Por supuesto, King y Abernathy presionaron a las autoridades y observaron atentamente su comportamiento, pero dirigían sus acciones hacia los sectores relevantes: las comunidades negras necesitadas de aliento, disciplina y organización, y las comunidades blancas de todo el país, muchas de las cuales podían ganarse para la causa de los derechos civiles, si se las obligaba a reconocer que su sistema legal traicionaba los valores supuestamente representados por la ley. King explicó esta estrategia en su «Carta desde la cárcel de Birmingham», en abril de 1963:

> Ustedes bien podrían preguntar «¿Por qué la acción directa? ¿Por qué las sentadas, las marchas, etcétera? ¿No es la negociación un camino mejor?» Tienen todo el derecho al exigir negociaciones. Por cierto, éste es el propósito mismo de la acción directa. La acción directa no violenta trata de crear una crisis tal, y cultivar una tensión tal, que una comunidad que se ha negado constantemente a negociar se vea obligada a enfrentar la cuestión. Trata de dramatizar la cuestión para que ya no pueda ser ignorada. El hecho de que me refiera a la creación de tensión como parte del trabajo de resistencia no violenta puede parecer chocante. Pero debo confesar que no temo a la palabra «tensión». Me he opuesto enérgicamente a la tensión violenta, pero hay un tipo de tensión constructiva, no violenta, que es necesaria para el progreso.[35]

34. Véase Taylor Branch, *Parting the Waters*, pág. 824.
35. King, *Why We Can't Wait*, pág. 79.

Para aplicar esta estrategia, King y sus colaboradores tuvieron que convertirse en maestros del uso de los medios de comunicación. Por más improvisadas que fueran sus tácticas, ellos eran hábiles dramaturgos, capaces de generar oportunidades de aprendizaje para cada una de sus audiencias, ya fuera en reuniones populares, sermones, sentadas, marchas, boicots, cartas desde la prisión o *freedom rider*. Al final del día, algunas personas podrían haber recibido alguna paliza, o incluso podrían haber muerto, pero había habido aprendizaje. Las actitudes y las costumbres cambiaban. Se clarificaban los valores y las conductas se volvían más congruentes con ellos. El abogado J. L. Chestnut, de Selma, describe retrospectivamente su reacción al hecho de que 9.000 negros se hubieran registrado para votar en sólo seis meses:

> Decir que quedé impresionado sería quedarse corto. Estaba fuera de mí. Éstas eran personas a las que durante generaciones se les había dicho que votar era asunto de los blancos, que no fueran al tribunal, que no se opusieran a la gente blanca. En un lapso increíblemente breve, pasamos de venir de ninguna parte a ir hacia algún lado. En cuestión de meses, personas sin voto, desamparadas, habían pasado a la posición de ser casi capaces de elegir a sus propios líderes, de gobernarse a sí mismas. Esto fue un logro monumental, y Selma ya no volvería a ser la misma.
>
> Después de siglos de castigos crueles y humillantes, los negros habían salido del encierro, y les gustaba el aire libre. Seguían preocupados por sus trabajos, sus hipotecas y sus préstamos bancarios, pero el miedo general a molestar a los blancos estaba desapareciendo. El reino del terror había terminado... Eso era América: libertad para respirar, libertad para tener miedo. Esto era fundamental. King decía a menudo: «Votar no es estar en el equipo, pero permite acceder al estadio». En el estadio estábamos a fines de 1965. Habíamos entrado. Ahora teníamos que aprender a jugar.[36]

36. Chestnut y Cass, *Black in Selma*, pág. 235.

Cuarta parte

SEGUIR VIVO

Capítulo 10

EL ASESINATO

El liderazgo, con o sin autoridad, es peligroso, porque el estrés del trabajo adaptativo puede ser severo. Si uno le pide a un hombre o una mujer blancos de Selma que abandonen el único modo de vida que han conocido, que recibieron de sus padres, reforzado por la escuela y las amistades, implícitamente uno les pide que sobrelleven un período prolongado de desorientación y ansiedad. El malestar severo puede volver cruel a la gente; la empatía, la compasión y la flexibilidad mental se sacrifican al desesperado deseo de orden.

Las personas que lideran suelen tener cicatrices de las heridas recibidas tratando de generar un cambio adaptativo. A menudo esas personas son silenciadas. A veces se las asesina. Como el liderazgo siempre exige un gran sacrificio personal, nuestras comunidades y organizaciones tienen que aguardar a que aparezca el héroe ocasional. Y muchos de nosotros estamos en efecto aguardando. Lamentablemente, las presiones adaptativas que soportamos no esperan a nadie. Si queremos generar más liderazgo en nuestra sociedad, tenemos dos opciones. Podemos alentar a un mayor número de personas a emprender esfuerzos heroicos, y podemos investigar modos de liderar que reduzcan la probabilidad de sufrir daños personales, de que ni siquiera los sufra el héroe, para que más personas puedan entrar en la refriega. Aunque estas vías no se excluyen entre sí, aquí seguimos la segunda. Para hacer esto, primero investigaremos la cuestión de por qué es peligroso el ejercicio del liderazgo.

Los líderes siempre le están fallando a alguien. Con o sin autoridad, alguien que ejerce el liderazgo tiene que asumir los sufrimientos y aspiraciones de una comunidad, y frustrar las expectativas de, al menos, algunos de sus integrantes. El trabajo adaptativo a menudo exige pérdidas. Incluso una innovación o un descubrimiento científico brillante tropezarán con la resistencia de quienes se sientan amenazados. En el mejor de los casos, la pérdida será temporal, y más una cuestión de percepción que de realidad. El futuro podría ser mejor, pero alguien tiene que asumir el riesgo.[1] Los maestros negros de Selma, que repre-

1. Véase un modelo económico de este problema en Raquel Fernández y Dani Rodrik,

sentaban a la pequeña clase media negra, se resistieron enérgicamente a sumarse a las manifestaciones por los derechos civiles de 1965, por temor a perder el grado de respeto, autoridad y seguridad que con tanto trabajo habían logrado alcanzar. Al final no padecieron esa pérdida, pero en el momento de decidir si iban a unirse a la marcha o permanecer al margen, la percepción del riesgo determinó poderosamente su conducta. Para superar ese miedo a la pérdida se necesitaron los esfuerzos heroicos de unos pocos maestros activistas y de los organizadores del movimiento. Ellos no negaban que había un riesgo, pero amortiguaron su percepción, explicando a los maestros por qué podía dar resultado la estrategia del movimiento, y los inspiraron y movilizaron para que asumieran los riesgos dirigiéndose a su cólera, a sus frustraciones y a sus esperanzas, si no por ellos mismos, por los jóvenes de sus aulas.

Pero a menudo la pérdida es real y prolongada; para algunas personas la adaptación significa aceptar la pérdida, definir y solucionar los problemas que surgen de ella, y aprovecharla del mejor modo encontrando una nueva oportunidad. Para Steve Buchanan y su familia, las pérdidas eran obvias. Sólo fueron un poco menores para los trabajadores de la planta de Asarco en Tacoma. Perdieron su trabajo, y tuvieron que buscar y encontrar otro. Para algunos, eso significó desarraigar sus hogares y familias. Los blancos de Selma, Alabama, enfrentaron pérdidas en términos de identidad, estructura social y poder político. Los derechos civiles significaban un cambio en su modo de vida.

Los líderes y las figuras de autoridad son atacados, destituidos, silenciados y a veces asesinados, porque llegan a representar la pérdida, real o imaginaria, para los miembros de la comunidad que sienten que son los que más tienen que perder. Incluso cuando la gente espera un resultado global positivo, el miedo provoca una reacción defensiva, particularmente si lo que está en juego es importante. En esos momentos, asumir la autoridad es arriesgado en sí mismo, ya sea que uno ejerza el liderazgo con su ayuda o sin ella. Se arriesga el trabajo, la reputación, y quizá la vida. Para describir los riesgos de la autoridad (con o sin liderazgo), vuelvo a la distinción entre autoridad y liderazgo. Las figuras de autoridad se convierten en los depositarios de la esperanza por el mero hecho de asumir el cargo. Mientras satisfagan las expectati-

---

«Resistance to Reform: Status Quo Bias in the Presence of Individual-Specific Uncertainty», *American Economic Review*, vol. 81, diciembre de 1991, págs. 1.146-1.155.

vas, quizá cambiándolas como hicieron Parsons y Ruckelshaus, las autoridades conservan la buena voluntad de los grupos que las sostienen. Pero también se convierten en blanco de la frustración de quienes sienten defraudadas sus expectativas. En períodos relativamente estables, estos fracasos pueden no ser muy significativos ni provocar grandes pasiones, de modo que la figura de autoridad sobrevive sin demasiado desgaste ni lágrimas. Afanándose en sus problemas rutinarios, las personas pueden seguir procedimientos perfectamente asumidos, sin mucha decepción.

Pero en tiempos inestables, cuando las normas y los procedimientos se derrumban, las presiones adaptivas son altas y crece el desequilibrio, también aumentan las expectativas y frustraciones relacionadas con la autoridad. En esas épocas, una figura de autoridad, aunque no ejerza el liderazgo —alguien que entra en complicidad con su comunidad para evitar el trabajo adaptativo capaz de restaurar el equilibrio—, corre el riesgo de ser atacada y perder el cargo. Como las pasiones de la sociedad se intensifican, y los mecanismos en uso para restaurar el equilibrio fallan, la figura de autoridad pasa a ser la víctima propiciatoria probable. Como mínimo, el pueblo espera que mantenga el equilibrio en los momentos de turbulencia. Si no lo logra, esa figura pasa a representar la pérdida de estabilidad.

En esos períodos, para la figura de autoridad ejercer el liderazgo puede ser la ruta que con más probabilidad le permita acceder a la supervivencia. Si el desafío adaptativo no puede evitarse sistemáticamente —mediante la negación, la distracción, una víctima propiciatoria, un enemigo externo, o algo semejante—, la figura de autoridad pagará las consecuencias de no haber preparado a la sociedad para la crisis que enfrenta. Será culpada y, a menudo, abatida. Mucho menos sometido a examen por la sociedad es el grado en que la figura de autoridad ha entrado en complicidad, a veces inconscientemente, con la evitación de los problemas. La popularidad de esa figura se basa en tal complicidad. Pero los miembros de la sociedad no se culpan a sí mismos. Quien carga con la culpa es esa figura de autoridad.

Esta transformación de la figura de autoridad en víctima propiciatoria es sin duda injusta. A menudo las comunidades le otorgan autoridad a un individuo para que proporcione dirección, protección y orden, pero se resisten al tipo de liderazgo que devuelve a la gente el desafío del cambio adaptativo. La figura de autoridad queda atrapada en un doble vínculo, una *Trampa 22*. Cuando surgen problemas adaptativos, la figura de autoridad, que aún sobrelleva las expectativas de dirección y orientación, es presionada para que *no* proporcione la di-

rección que genera el sufrimiento o la pérdida que por lo general acompañan a la adaptación. Se espera que la figura de autoridad proteja, pero no si la protección significa desafío.

Transformar a la autoridad en víctima propiciatoria es asimismo improductivo. Esta dinámica refuerza la tendencia social de las épocas de malestar a evitar la responsabilidad del trabajo adaptativo. Mientras la sociedad continúa depositando esa carga sobre los hombres de la autoridad, sin enfrentar la necesidad del cambio, puede ir deteriorándose lentamente, como les ha ocurrido a algunas de nuestras comunidades, o caer en una serie de revoluciones en las que un dictador es reemplazado por otro que parece muy distinto porque instituye un «nuevo orden», pero la cultura política de la dependencia no cambia.[2]

No es infrecuente que la caída de la autoridad se desarrolle en una atmósfera de sacralidad. Corazón Aquino ha descrito la expulsión de Ferdinand Marcos como «un verdadero milagro... un símbolo del amor de Dios y de la tarea que nos encomienda».[3] Después de su caída, los delitos que Marcos había cometido adquirieron una enorme importancia. No siempre la habían tenido. En tiempos más estables, su corrupción no atraía mucho la atención ni conseguía reducir su atractivo; fue más tarde, en un momento de dolorosas presiones adaptativas, cuando se hizo necesaria la expiación de sus pecados. Según un historiador de la religión, el sacrificio «es un intento de empezar de nuevo expulsando la acumulación de mal que obstaculiza la beneficencia divina».[4]

Pero el poder redentor del sacrificio suele ser ilusorio. La gente sigue actuando *como si* la crisis involucrara sólo un problema técnico,

2. En su análisis del liderazgo político después de la segunda guerra mundial, Jasper Shannon dice que, a lo largo de la historia, la gente se ha inclinado a atribuir poderes mágicos a sus autoridades políticas, desde las sociedades tradicionales hasta las modernas. Incluso en las sociedades democráticas, «La tendencia básica es... la creencia quizás ingenua, deliberadamente publicitada por los políticos mismos para lograr votos, de que los líderes son los responsables de los males y los bienes de la sociedad». Jasper B. Shannon, «The Study of Political Leadership», en Jasper B. Shannon, comp., *The Study of Comparative Government* (Nueva York, Greenwood, 1949), pág. 322. Aaron Wildavsky atribuye esta dinámica a la estabilidad de las culturas políticas, que rutinariamente interpretan sus problemas de un modo característico: «a favor o en contra de la autoridad existente». Véase Aaron Wildavsky, «A Cultural Theory of Leadership», en Bryan D. Jones, comp., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, KS, Publicaciones de la Universidad de Kansas, 1989), págs. 98-100.

3. Citado en Stanley Karnow, «Cory Aquino's Downhill Slide», *The New York Times Magazine*, 19 de agosto de 1990, pág. 25.

4. Edwin O. James, «Expiation and Atonement», en *Sacrifice and Sacrament* (Nueva York, Barnes and Noble, 1962), cap. 5, pág. 106.

y busca una solución técnica, deponiendo a la figura de autoridad. Pero cuando esta figura ha desaparecido del escenario, los problemas subsisten. El nuevo salvador que reemplaza al anterior necesariamente decepciona. (En su tiempo, también Marcos había sido considerado un salvador.)[5]

La acumulación del mal nunca se debe a la persona que está en la cima, porque nadie llega a la cima sin representar los intereses de las facciones dominantes del sistema. El mal, si acaso es mal, está en las complicidades rutinarias de las personas de todo el sistema, complicidades destinadas a mantener un *status quo* disfuncional. Para cambiar el *status quo* siempre se necesita algo más que un simple reemplazo de la figura de autoridad. El trabajo adaptativo exige ajustes, aprendizaje y compromiso de la mayoría de la población, ya sean dominantes, complacientes o se sientan acosados. El cambio de la figura de autoridad bien puede anunciar una nueva era, pero sólo en la medida en que actúa a contrapelo y ejerce el liderazgo, o bien representa el *desenlace* de un proceso adaptativo, y su selección encarna un cambio en la orientación de la comunidad respecto de sus problemas. En épocas de malestar social, a menudo la gente tiene actitudes ambiguas con respecto al cambio. Desea apasionadamente que su vida cambie, y busca figuras de autoridad que emprendan acciones osadas para dirigir la transformación. Pero también quiere que el cambio se produzca con un mínimo de pérdidas y busca protección en la autoridad. Como consecuencia, una autoridad en la situación de Aquino enfrenta un dilema importante. Tiene que satisfacer la expectativa pública de acciones dramáticas, mientras toma medidas que generen un cambio real. El cambio auténtico frustra la expectativa de las personas en el sentido de que la nueva autoridad heroica engendrará milagrosamente una nueva

5. Amando Doronila, presidente del consejo editorial del *Manila Chronicle*, describió la revolución del «poder del pueblo» como «extremadamente limitada e imperfecta»; «la vuelta a la política de los señores de la guerra o a la política tribal dominada por las dinastías de familias, predice la reafirmación de las tendencias oligárquicas de la política filipina». Doronila sostiene que la alianza formada para derrocar a Marcos «no tenía ninguna motivación ideológica para cambiar la estructura social y de poder; sólo quería cambiar los gobernantes, sin reestructurar la sociedad». David Joel Steinberg, *The Philippines: Singular and a Plural Place*, 2.ª ed. (Boulder, Colorado, Westview Press, 1990), págs. 147-148. Las conversaciones con el profesor John Thomas en el Instituto Harvard para el Desarrollo Internacional permiten comprender la transición gobernamental en Filipinas. En Estados Unidos, la caída de Nixon aparentemente no resolvió el problema fundamental de la transferencia del poder del Congreso al presidente. Véase Gordon Silverstein, «Constitutional Constraints: How Constitutional Interpretation Shapes the Making of American Foreign Policy» (tesis doctoral, Universidad de Harvard, 1991).

era sin un sufrimiento generalizado. De modo que operan principios que compiten entre sí: conservar el poder contenedor de la propia autoridad, lo cual exige satisfacer las expectativas de acción enérgica y protección, y al mismo tiempo promover el trabajo adaptativo, que supone una penuria temida o real.

La resolución común de este dilema estratégico consiste en asociar energía y protección: por ejemplo, actuando con energía en cuestiones secundarias mientras se restaura el orden. A corto plazo, ésta parece una solución menos arriesgada, porque presenta la imagen deseada sin causar mucho desaliento. Pero el éxito adaptativo duradero exige que se asocie la energía con el desafío (más que con la protección), arriesgando una fuente de autoridad formal para ganar otra en la forma de resultados productivos. En el caso de Aquino, podría haber actuado enérgicamente para establecer las políticas económicas y sociales evitadas durante el régimen de Marcos, pero ya probadas en países recientemente industrializados: la reducción de la gran desigualdad en la distribución de la riqueza, por medio de la reforma agraria y otros medios, la apertura de la economía a la competencia internacional, y la reducción de la corrupción y la influencia personal como prácticas primordiales del poder.[6]

Las políticas de inclusión

Las políticas de inclusión no son esfuerzos pusilánimes para lograr que todas las personas sean lo bastante felices. La inclusión significa algo más que tomar en cuenta las ideas de la gente al definir el problema.[7] Puede significar que se desafíe a la gente, con intensidad y cons-

6. Como dice Steinberg, «En la historia hay momentos únicos en los que es posible reorganizar la jerarquía social y redistribuir el poder. William Howard Taft tuvo una de esas oportunidades a fines del siglo pasado [cuando las Filipinas se convirtieron en colonia norteamericana]. Douglas MacArthur, como comandante supremo aliado en Japón, aprovechó la oportunidad para modificar en profundidad la trama y la estructura de la sociedad japonesa. Durante el período en que la presidenta Aquino tuvo un poder prácticamente ilimitado, bajo la constitución de la libertad, se le presentó la oportunidad dramática de encarar frontalmente las contradicciones sociales y las tensiones económicas de su país». Steinberg, *The Philippines*, págs. 150-152.

7. Véase un análisis de los puntos fuertes y débiles de un estilo de liderazgo que crea coaliciones en Kerry Mullins y Aaron Wildavsky, «The Procedural Presidency of George Bush», *Political Science Quarterly*, vol. 107, primavera de 1992, págs. 31-62. Según estos autores, «las coaliciones son el método preferido por Bush para la resolución de problemas. El presidente Bush insiste en la participación de todas las partes, incluso las que disienten, particularmente cuando se tropieza con cuestiones difíciles. Su enfoque de

tancia, a que enfrente desde nuevas perspectivas los problemas conocidos, a que se desprenda de los viejos modos de ver y de vivir, considerados sagrados durante mucho tiempo. De modo que la inclusión no significa que cada parte conseguirá lo que quiere. Incluso los esfuerzos de inclusión mejor elaborados pocas veces pueden impedir que algunos grupos experimenten pérdidas. Como resultado, a menudo no podemos protegernos de la cólera de las partes que deben sufrir esas pérdidas y no están dispuestas a cambiar.

Además, desde un punto de vista estratégico, ocurre a menudo que algunas partes tienen que ser excluidas del proceso de resolución del problema. Dichas partes generan más desorganización que la que puede ser efectivamente controlada por el ambiente contenedor —la red de vínculos cohesivos y de relaciones de autoridad entre los miembros de la comunidad—. Ésta es una de las tribulaciones del liderazgo. A veces uno excluye a ciertas personas y hace a un lado sus perspectivas, con independencia de la validez que tengan: las silencia, activamente o por complicidad. En cierto sentido, según lo experimentan a menudo aquellos cuyas voces no son oídas, uno realiza pequeños asesinatos múltiples, si no físicos, por lo menos sí del carácter o la capacidad.

Consideremos la redacción de la Constitución de Estados Unidos durante la Convención Federal de 1787, y la cuestión de la esclavitud. En ese verano, los constituyentes tuvieron que resolver muchas cuestiones generadoras de discordia; ellos representan enfoques muy diferentes de la naturaleza del gobierno y del equilibrio necesario entre la libertad y el orden, el control local y el control nacional, y la divi-

---

la reforma educativa sugiere "se reúnan en torno a la mesa, para trabajar juntos, todos los actores: administradores, juntas escolares, líderes empresariales locales, padres, sindicatos docentes". Sus políticas sobre el medio ambiente, el uso de drogas y el sistema de transporte, problemas todos que no admiten una resolución fácil, también apuntan a una amplia participación en todos los niveles. Por cierto, esas políticas no fueron "las suyas" hasta que emergieron de este proceso generador de consenso. Muchas de estas consultas pueden atribuirse al deseo de lograr la más amplia inclusión posible. Pero también sirven como sustitutos de un compromiso ideológico fuerte y de una visión sobre el modo posible de resolver estos problemas» (pág. 42). Estoy de acuerdo con Mullins y Wildavsky en que no basta con reunir una coalición para progresar hacia la solución de los problemas difíciles. A mi juicio, también es preciso 1) mantener a las partes en estrecho contacto con las cuestiones, y enfrentándolas; 2) tener una idea sustantiva sobre cómo hay que desafiar a las partes. Si esto es lo que Mullins y Wildavsky entienden por visión, la visión debe a menudo tomar la forma, no de respuestas, sino de los interrogantes difíciles que exigen solución. De otro modo, las coaliciones suelen terminar evitando el sufrimiento del cambio, y produciendo el mínimo común denominador; la toma de decisiones adquiere la forma de «partir la diferencia», y no se realiza mucho trabajo adaptativo.

sión de los poderes y su distribución. Para impedir la fragmentación en norte y sur, los redactores de la Constitución tomaron la decisión totalmente consciente de evitar posturas drásticas en la institución de la esclavitud. Ellos sentían que, si el futuro de la esclavitud se decidía en ese momento, todo el plan quedaría fragmentado y no constituiría ninguna unión.[8]

Esta decisión, aunque cruel en sus efectos, tenía sentido incluso para algunos que aborrecían la esclavitud. Les importaba más la unión; cuando finalmente la esclavitud fue abolida, la unión puesta a prueba por la guerra resultó lo bastante fuerte como para sobrevivir. Pero la experiencia de la guerra civil ilustra también el principio de que una cuestión archivada durante mucho tiempo puede terminar explotando. Aunque tal vez sea posible hacerla a un lado temporalmente, el líder tiene que seguirle la pista, porque puede ser el origen de una futura crisis. Desde una perspectiva estratégica, la decisión táctica de eludir una cuestión o excluir a una parte interesada sobre la base de la capacidad tranquilizadora del ambiente contenedor, a menudo genera una reducción temporal de la tensión, que puede adormecer a la gente con una falsa sensación de seguridad.

Correr ese riesgo puede ser necesario. Pero cuando ha aumentado la capacidad adaptativa, y la iniciativa ha abordado con éxito su conjunto inicial de problemas, el líder debe considerar la posible reintroducción de las cuestiones desatendidas. Tal vez los políticos lo hayan hecho más vigorosa y efectivamente en las primeras décadas de vida de Estados Unidos, y es posible que, antes de que el algodón se hubiera vuelto tan esencial en la economía y en la vida social y cultural del sur, la guerra civil podría haberse evitado. En los días de Abraham Lincoln, la política de inclusión significaba ir a la guerra. La Constitución no tenía ninguna cláusula de escape; se suponía que las diferencias tenían que elaborarse en el seno de la unión. El sur sería incluido por la fuerza. Pero liderar a la nación para que enfrentara este desafío representó una pérdida tan enorme que le costó la vida a Lincoln.

8. Lo máximo que los redactores pensaban que podían hacer en cuanto a la esclavitud, sin perder a los estados del sur, era otorgarle al Congreso el poder de prohibir la importación de esclavos después de 1808. Incluso esa fecha era un compromiso. Inicialmente habían establecido el año 1800, pero los representantes sureños quisieron un plazo mayor. En todo caso, la cláusula constitucional significaba poco. En la época de la convención federal, Virginia y Maryland ya habían eliminado la importación de esclavos, porque los que nacían en el país resultaban suficientes para los fines económicos. Véase James Madison, *Debates in the Federal Convention of 1787*, vol. 2 (Buffalo, Prometheus, 1987), sesiones del 21, 22 y 25 de agosto de 1787, págs. 442-447, 467-469.

Dosificar el trabajo

Sin duda, desafiar a la gente a que enfrente realidades penosas puede ser una tarea difícil. Cuando King y Gandhi exhortaban al pueblo a que salieran a las calles con riesgo de recibir palizas de la policía, realizaban demandas radicales. Cuando Ruckelshaus les pidió a los trabajadores de Asarco que eligieran entre un modo de vida y un caso de leucemia por año, bosquejó una muy dura exigencia. Pedirle a los norteamericanos que decidieran entre luchar o salir de Vietnam habría impulsado un desenlace trágico, en ambos casos, para el cuerpo político. Cualquier político que en la década de los noventa vuelva a casa y le dé a la gente «buenas noticias» sobre el fin de la guerra fría y sus efectos sobre sus empleos y sus modos de vida, estará pidiendo que se enfrenten verdades agridulces. Pedir a las personas que se enfrenten al sufrimiento puede parecer cruel, particularmente cuando uno no tiene ninguna respuesta que dar, sino sólo interrogantes, puntos de vista, y algunos hechos inequívocos.

Los dolores producidos por el cambio merecen respeto. En cada momento, las personas pueden soportar sólo una determinada magnitud de pérdida. El liderazgo debe respetar la necesidad básica que tiene la gente de dirección, protección y orden en tiempos de tensión social. Debe sentir compasión por la angustia del cambio adaptativo, porque la compasión es su propia virtud, y también porque puede mejorar el sentido de la oportunidad. Para el liderazgo es esencial saber con cuánta fuerza debe empujar y en qué momento tiene que detenerse.

Hay numerosos métodos para graduar el trabajo, y ya los hemos visto operando en diversos contextos. El fortalecimiento del ambiente contenedor afecta indirectamente a esa graduación, porque incrementa la tolerancia de la comunidad al estrés. Crear una red consistente de relaciones (como hemos visto en los casos de Buchanan y Tacoma) entre las figuras de autoridad y los interesados, y entre las coaliciones emergentes, acrecienta la capacidad adaptativa de la gente. Decidir en qué cuestiones concentrar la atención, cómo enmarcar y cómo manejar el flujo de información, son todos mecanismos directos de dosificación. Otro método consiste en excluir las voces que representan cuestiones demasiado provocativas, como la de los esclavos en 1787. Finalmente, la elección del proceso de toma de decisiones también proporciona un medio para graduar el trabajo, porque determina tanto la amplitud de la participación como el punto sobre el que recae la carga de la responsabilidad. Un proceso autocrático o constructivo supone una carga menor para la gente, que un modo de operar por delegación o consenso.

De modo que los interrogantes que surgen al graduar el trabajo derivan de preocupaciones conocidas. Primero, ¿cuán estresante es la cuestión o el problema planteado? ¿Cuánta perdida implica? Segundo, ¿cuál es la tolerancia de las personas desafiadas? ¿Están acostumbradas a aprender, o es probable que busquen en seguida un mecanismo de evitación para restaurar el equilibrio? Tercero, ¿cuán fuertes son los vínculos de autoridad que le permiten al líder mantener la atención de la gente centrada en cuestiones muy difíciles?

En las diversas sociedades y organizaciones las personas disponen de diferentes grados de tolerancia al estrés del trabajo adaptativo, y las distintas situaciones generan niveles y síntomas de malestar diversos. El liderazgo requiere que se conozca el sistema social lo bastante como para predecir cuán estresable será el desafío que se enfrenta, y cuál es la capacidad del sistema para absorber la atención. Si la organización ha vivido en un ambiente estable durante treinta años, con una estructura estable de autoridad dirigida por la misma persona, la transición de una autoridad a otra puede provocar un nivel de estrés desde moderado hasta alto. Si el cambio es súbito, la tensión será mayor. Si hay una transición muy gradual y bien preparada, el estrés será menor. Si, como en Europa Central y Oriental, una revolución política y económica cambia drásticamente el ambiente en que se opera, la tensión será severa.[9]

El liderazgo actúa en el seno de mundos particulares, y requiere una mentalidad experimental —la disposición a trabajar mediante ensayo y error—, que tome las reacciones de la comunidad en cada etapa como base para planificar las acciones futuras. La investigación sobre cada contexto particular es crucialmente importante, pero ningún análisis o estudio puede reemplazar la capacidad de improvisación del líder. El líder no sigue vivo por «jugar sobre seguro», sino por asumir deliberadamente riesgos sobre la base de su evaluación constante del terreno, en la comprensión de que casi siempre será necesaria una acción correctiva. El líder asume el riesgo de desafiar a la gente, directa o indirectamente, con rapidez o lentitud, guiado por su percepción de los cambios que las personas tienen que realizar en sus vidas al tomar en cuenta los interrogantes que él plantea. Como Martin Luther King explicó a sus encolerizados seguidores negros, el movimiento por los derechos civiles debía tener compasión incluso de los racistas blancos. King no consideraba de ninguna utilidad asustarlos más allá de su límite

9. Véase Milton Friedman, «Using the Market for Social Development», *Cato Journal*, vol. 8, invierno de 1989, págs. 567-579.

de tolerancia al estrés. Si el movimiento hubiera provocado una rígida postura de defensa contra el cambio entre los blancos, quizá no habría logrado ningún cambio para los negros. Si desatar las aspiraciones y la cólera de los negros desbordaba la capacidad adaptativa de la nación durante los disturbios, la causa de los derechos civiles probablemente retrocedería.

Pero la compasión, tal como la describió King, pocas veces es dulce. El respeto requerido en el liderazgo es a menudo el amor que pone límites y deja poco margen para apartar los ojos del trabajo difícil. Ahora bien, rudeza no es lo mismo que abuso despreocupado de poder, o deleite vengativo. Cuando Lyndon Johnson desafió a sus colegas y partidarios del sur a que aceptaran la nueva ley sobre derechos civiles, no tenía ningún interés en humillarlos. Su táctica dio resultado porque King conocía sus defensas y las respetaba, en el momento mismo del desafío.

Al graduar el trabajo, el líder tiene que tomar en cuenta la fuerza de su influencia sobre la atención y el compromiso de la gente. Si tiene autoridad en el sistema social, cuenta con mayor influencia sobre el ambiente contenedor. Como presencia con autoridad y depositaria de esperanzas, puede reducir el malestar, proporcionando claramente dirección y protección, orientando a las personas con razones para sobrellevar la penuria, agregando estructuras internas, controlando el conflicto y enmarcando el debate de modo menos desafiante. A la inversa, eleva el malestar cuando presiona a los interesados, desata el conflicto, incluye voces provocativas y enmarca el debate con más dureza. El líder debe observar y controlar repetidamente su propia autoridad informal en la comunidad, a medida que fluctúa. Con una influencia fuerte, puede generar un estrés más productivo y avanzar más rápido. Con una influencia débil, tiene que moverse más lentamente.

Por ejemplo, Lyndon Johnson podría haber tenido suficiente autoridad informal antes y después de las elecciones de 1964 como para aplicar un enfoque frontal más desafiante de la cuestión de Vietnam. En 1983 William Ruckelshaus volvió a la Agencia de Protección Medio Ambiental con el rol de salvador, lo que le proporcionó suficiente autoridad informal como para realizar el experimento de promover la deliberación pública en Tacoma. Barbara Parsons aprovechó una relación de diez años con la familia Buchanan cuando comenzó a dirigir su atención hacia el trabajo adaptativo que tenían ante sí. Y Corazón Aquino, con un apoyo público extraordinario, podría haber tenido, al principio, una influencia suficiente como para reformar a la élite filipina, en lugar de desafiar principalmente a los vestigios del sistema de Marcos.

En contraste, cuando un líder tiene poca o ninguna autoridad en el sistema, sólo puede controlar la severidad de su desafío. No puede contener el malestar estructurando el proceso, reunir a los interesados en un acto público o emitir declaraciones tranquilizadoras. Los estrategas de los derechos civiles, por ejemplo, fueron elevando la tensión que generaban a medida que la sociedad parecía moverse y responder a sus esfuerzos. No lanzaron en primer término la cuestión, más perturbadora, de los derechos electorales; para empezar escogieron el acceso a la educación y la libertad de viajar en autobuses públicos sin discriminación. La nación tomó conciencia de estos problemas y de varios otros, y se familiarizó con desafíos de este tipo; sólo entonces el movimiento por los derechos civiles emprendió la lucha directa por la distribución del poder político.

El líder debe asumir el riesgo de actuar cuando la duración y el nivel apropiados del malestar son imprecisos. Incluso la dosificación tiene que improvisarse. Por ejemplo, naciones como Polonia, Rusia y China, ¿aprenden mejor con un sufrimiento severo breve, o sufriendo moderadamente durante un lapso mayor?[10] Cuando Watts comenzó a arder en agosto de 1965, semanas después de la aprobación de la Ley de Derechos Electorales, Johnson, según describe Califano, «se vio obligado a enfrentar el hecho de que podía perder su carrera contra las expectativas generadas por la promesa de sus propios logros legislativos y su retórica».[11]

A diferencia de las situaciones de aprendizaje memorístico en las cuales el maestro, aunque gradualmente, proporciona las respuestas, las situaciones de aprendizaje adaptativo exigen que la propia gente

10. China, por ejemplo, aplicó un enfoque gradualista, instituyendo reformas agrícolas en 1979, seguidas por reformas urbanoindustriales cinco años más tarde. Este enfoque tuvo éxito, en parte, porque mantuvo el nivel del conflicto generado por el cambio dentro de una gama social y políticamente sostenible. Aunque la reforma agrícola disgustaba a los trabajadores urbanos y a los burócratas, ya que significaba un aumento del precio de los alimentos, le agradaba, en cambio, a la mayoría de la población, que era rural. Cuando entró en vigencia la reforma urbanoindustrial, los granjeros, aunque preocupados por los mayores costos de sus materiales (tractores, fertilizantes), ya habían obtenido beneficios de las reformas, y habían desarrollado una actitud favorable respecto de la totalidad del paquete de reformas, de modo que aceptaron la reforma industrial. Si el gobierno chino hubiera realizado las dos reformas al mismo tiempo, encolerizando a los granjeros y a los habitantes de las ciudades, todo el paquete de reformas habría sido «abatido por las manifestaciones callejeras u otras formas de inquietud social». Shang-Jin Wei, «Gradualism Versus Big Bang: Speed and Sustainability of Reforms», Working Paper Series n.º R93-2 (Cambridge, John F. Kennedy School of Government, Universidad de Harvard, marzo de 1993), pág. 3.

11. Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*, pág. 209.

descubra, invente y asuma la responsabilidad. El liderazgo es un tipo especial de educación en la cual el maestro plantea problemas, interrogantes, opciones, interpretaciones y perspectivas, a menudo sin respuestas, calibrando constantemente las oportunidades de acelerar o mantener el ritmo.

Sócrates ilustra esta clase de enseñanza y la trampa de graduar el trabajo a un ritmo demasiado rápido. Sócrates desafiaba a la gente en el mercado, haciendo preguntas a quienes creían tener sabiduría. Educaba interrogando, y perturbaba al pueblo. Según lo que nos cuenta su discípulo Platón, Sócrates dirigía sus preguntas a las lagunas de su comunidad. No presumía de tener las respuestas ni de ser el dueño de la verdad. Pero tampoco daba por sentado que una persona tuviera gran conocimiento o sabiduría sólo porque se la considerara experta en un campo especializado. Un médico hábil podía saber poco sobre los aspectos emocionales del corazón. Sócrates, con su actitud irreverente ante la certidumbre, en un mundo que la anhelaba, desafió a la gente a vivir con dudas.

En el 399 a. de C., un jurado ateniense de quinientos un miembros, por un margen de treinta, le condenó por corromper a los jóvenes con sus enseñanzas. El jurado sentenció a Sócrates a beber la cicuta.[12] ¿Podría Sócrates haber tenido éxito en su tarea sin provocar su propia muerte? Quizás. Al menos según la dramatización de Platón, Sócrates tenía un enorme respeto por la argumentación y la indagación lógica, pero no tanto por las defensas humanas normales, las defensas emocionales que protegen el equilibrio que los hombres tratan con tanto empeño de lograr en sus organizaciones y sistemas de creencias. Sócrates no dosificó tanto su desafío sobre la base de lo que sus oponentes podían digerir emocionalmente, como sobre la base de la rapidez con que la lógica podía hacerlo avanzar en la argumentación.[13] Si las conexiones lógicas de la argumentación eran largas y tediosas, también lo sería el ritmo de la discusión. Si Sócrates podía establecer las conexiones con más rapidez, la argumentación avanzaba velozmente.

Como modelo de liderazgo, éste pasa por alto las verdades humanas. El aprendizaje necesario para realizar el trabajo adaptativo no es meramente conceptual. La argumentación lógica pocas veces basta. Someter a examen lo viejo y dar forma a algo nuevo implica trabajo emo-

12. Véase Platón, *The Last Days of Socrates*, trad. Tredennick (Nueva York, Penguin, 1969), págs. 45-76.

13. Por ejemplo, véase la defensa en juicio de Sócrates, en «The Apology», en Platon, *The Last Days of Socrates*, págs. 45-76.

cional. Para moverse exclusivamente al ritmo de la lógica, la gente necesitaría un nivel inusualmente alto de racionalidad y de libertad intelectual respecto de las costumbres, la tradición y el orgullo. Para que haya aprendizaje, el líder, como educador, tiene que comprometer a las partes en un proceso de indagación que tome en consideración su miedo al dolor. Como no graduaba sus exposiciones al ritmo adecuado al de la comprensión de su audiencia, Sócrates alentó a la gente a concentrar la atención en *él*, y no en los interrogantes que planteaba.

También Johnson formuló esta idea de modo sucinto: «El Congreso es como un bebedor de whisky. Se le puede hacer tomar una enorme cantidad de whisky a un hombre si se le deja tomar a sorbos. Pero si uno pretende hacerle tragar toda la botella de una sola vez, escupirá la bebida». Como legislador, Johnson comprendía el principio, pero, desgraciadamente, como presidente, para graduar el ritmo no se guió tanto por la adaptabilidad del país como por su propio impulso urgente de alcanzar numerosos objetivos. Las aspiraciones ilimitadas, desenfrenadas por el hecho de haber llegado a la presidencia, se propagaron desmesuradamente. Como dice Califano: «Su propia capacidad singular de hacer aprobar tantas leyes y programas lo llevó a sobreestimar la capacidad del gobierno para administrar, y la capacidad de la nación para absorber tanto, tan rápido».[14]

La tentación del martirio

Al ejercer el liderazgo, es frecuente que los individuos se sientan arrastrados a asumir posturas valerosas. En efecto, el liderazgo puede requerir la decisión de dar la vida si es necesario. Pero a veces se confunde el valor con la tentación del martirio. Quizás el martirio prometa la permanencia de las propias palabras, o uno imagine que la firmeza inspirará a las generaciones futuras. En particular, el martirio tiene un poderoso atractivo para las personas con grandes aspiraciones e investidas con los sueños y sufrimientos de otros, sobre todo cuando enfrentan una resistencia inconmovible y se esfuman las ganancias anteriores duramente obtenidas.

El martirio no surge solamente de la naturaleza de la persona del mártir o de sus actos. Deriva del significado que la gente le da a él y a sus actos. El martirio es un rol creado por la comunidad. Por lo tan-

14. Califano, *The Triumph and Tragedy of Lyndon Johnson*. Cita de Johnson, pág. 142; cita de Califano, pág. 338.

to, los héroes que mueren en una empresa peligrosa pueden no convertirse en mártires. Millones de soldados han entregado heroicamente la vida en guerras por su país, pero normalmente no se les llama mártires. Los pueblos por los que murieron no crearon ese rol para ellos. A diferencia de lo que establece el uso, un individuo no puede «martirizarse» a sí mismo, aunque sacrifique su vida, si el grupo no lo convierte en mártir. Lo más común es que el martirio sea un rol reservado a las autoridades carismáticas asesinadas al servicio de una causa popular.

Como hemos visto, las comunidades generan autoridades carismáticas en tiempos de ansiedad, cuando las personas buscan desesperadamente a alguien que alivie su sufrimiento. Cuando alguien da un paso al frente cargado con grandes promesas, se establece una poderosa relación, con otorgamiento de autoridad, a menudo informal. El carisma deriva no sólo de las actitudes del líder, de su personalidad y de su consagración a la causa, sino también del hecho de que la comunidad lo inviste de poder. Como en Hollywood, la estrella se introduce en un papel creado por la audiencia. Mientras los sueños no realizados y las penalidades de la audiencia no se depositen en la aspirante a actriz, ella es sólo un individuo más, con talento y esperanzas individuales.[15]

El desafío a largo plazo que enfrenta el liderazgo es desarrollar la capacidad adaptativa de la gente para encarar una corriente constante de problemas difíciles. No se trata de alentar la dependencia, sino de contrarrestar la dependencia inadecuada respecto de la autoridad que tiende a producir el malestar en las situaciones adaptativas. Pero, en el ejercicio real del liderazgo, la dependencia debe sufrir altibajos. La gente necesita descargarse del peso que lleva y depositarlo sobre los hombros de alguien. ¿Cuántos de nosotros nos arreglamos sin la esperanza de ser protegidos o rescatados en tiempos de penuria? El liderazgo exige llevar esa carga, contener el malestar por un tiempo, a veces un largo tiempo, mientras las personas se adaptan lo bastante como para volver a tomarla.

Particularmente en las primeras etapas de un proceso adaptativo, la autoridad carismática es un recurso del liderazgo muy importante. Lo atestiguan Roosevelt al principio de su presidencia, Churchill al principio de la guerra, o King en el movimiento por los derechos civiles. El carisma puede proporcionar una influencia muy fuerte sobre la atención de las personas que pasan por un período de malestar sostenido, movilización, creatividad y cambio.

15. Véase Sidney Hook, *The Hero in History* (Nueva York, John Day, 1943), cap. 1.

Sin embargo, la trampa del carisma es la dependencia no resuelta. Es posible que la gente no avance, que no descubra su propia «magia», su propia capacidad para ser responsable. Quizá no alcance el punto de comprender su capacidad para el autogobierno. Antes que establecer nuevas normas, generar ideas y estructuras de autoridad, quizá concentre la vista y la energía en el único individuo carismático. Nadie puede compararse con él. El carismático y sus partidarios desarrollan una relación en la cual las promesas aíslan del malestar de enfrentar los problemas. Al carismático le gusta ser idealizado. A sus partidarios les gusta contar con alguien que asegura la redención a largo plazo, y a corto plazo provee dirección, protección, orientación, control del conflicto y normas claras.[16]

Es posible que, a veces por un largo tiempo, estos vínculos carismáticos sean lo único que sostiene unida a una comunidad en su esfuerzo por enfrentar un desafío importante. Si no surge un líder carismático, la gente puede sentirse verdaderamente inerme y perdida en un mar de fuerzas y presiones que van más allá de su capacidad adaptativa. Es posible que la sociedad entre en decadencia. Si el líder carismático aparece, es comprensible que el pueblo lo atribuya a la «gracia divina». Y, en efecto, si ejerce bien el liderazgo puede salvar a su comunidad y ayudarla a renovarse. Primero, vincula a las personas articulando poderosamente sus valores, esperanzas y sufrimientos. Segundo, con esas esperanzas entreteje alguna imagen del futuro. Y tercero, provee energía, estrategia, y la fe en que la visión puede realizarse. Al movilizar a su comunidad, su confianza y su fuerza alientan una dependencia necesaria que sólo con el tiempo se podría desmantelar. Pero, a fin de sostener el cambio adaptativo, finalmente la comunidad tiene que descubrir y desarrollar su propia capacidad para hacer el trabajo, incluso la capacidad para otorgar autoridad a otros cludadanos sin esperar efectos mágicos.

¿Qué sucede, entonces, cuando la autoridad carismática es asesinada? A veces el mártir sirve como modelo, como fuente continua de inspiración, grabada en la memoria colectiva por el precio que ha pa-

16. Ann Ruth Willner analiza los indicadores de la relación política carismática a través de tres dimensiones: 1) imágenes idealizadas de la persona, 2) aceptación incondicional, y 3) compromiso emocional total de la persona y, «por extensión, con su visión o con el orden que ha creado». Véase Willner, *The Spellbinders*, págs. 18-29. Véase también Robert C. Tucker, «The Theory of Charismatic Leadership», *Daedalus*, vol. 97, verano de 1968, págs. 742-753. Sigmund Freud realizó un análisis de la dependencia carismática en *Tótem y tabú*, escrito en 1913 (trad. Strachey, Nueva York, Norton, 1989), y en *Psicología de las masas y análisis del yo*, escrito en 1921 (trad. Strachey, Nueva York, Norton, 1959).

gado. Pero también es posible que el proceso de desarrollo de la capacidad para el autogobierno se detenga, quizá por mucho tiempo. Los apenados supervivientes dicen a menudo «¡Si *él* estuviera vivo!», como si la fuerza adaptativa de la comunidad dependiera fundamentalmente de un individuo. Quizás el líder carismático sea recordado a perpetuidad, mientras el acto mismo del asesinato adquiere un aura mágica, que atrae a la gente hacia su escenario generación tras generación, para renovar el vínculo.[17] Así, en 1991, el Museo de los Derechos Civiles abrió sus puertas en el lugar del asesinato de King. También es posible que la gente espere el retorno del mártir en una encarnación futura. El hecho de su muerte puede llegar a significar más que su propia vida.

El martirio puede fascinar. Si uno quiere inmortalizarse en la memoria y la cultura de una comunidad, el martirio es la estrategia correcta. Pero también puede convertirse en una trampa para el pueblo que necesita ser movilizado. Las palabras vivas se convierten en un cañón rígido. Y aquí reside su potencial futilidad. Con el tiempo, el líder tiene que ayudar a la gente a desprenderse de su dependencia. Cuando una autoridad carismática es asesinada, ese proceso de desprendimiento puede detenerse.

La tentación personal del martirio se vuelve particularmente fuerte cuando un problema se despliega en toda su complejidad, desbordando la capacidad del líder carismático para mantener la ilusión de que el tiene las respuestas. En ese momento el deseo de escapar del tormento producido por el hecho de ser el portador de las aspiraciones del pueblo, pero no poder satisfacerlas. Se suman años de fatiga. La opción de simplemente echarse a un lado, entregar a otro el bastón de mando, no es compatible con la ambición del líder carismático ni con la dependencia que ha creado en el grupo.

Martin Luther King intuyó su muerte y se refirió a ella en un discurso que pronunció la noche antes de su asesinato en 1968. Paradójicamente, expresó su deseo de tomarse un año sabático. Lo desalentaban las dudas sobre la eficacia del movimiento por los derechos civiles, los disturbios violentos que no podía controlar, las agudas divisiones en el seno de la comunidad negra, y la declinante atención nacional.

17. Hay muchos ejemplos de apego carismático persistente, aunque la persona carismática no haya sido asesinada. Lenin no lo fue, pero después de su muerte prematura se generalizó el culto a su persona, y su mausoleo se convirtió en un santuario nacional. Véase Tucker, «The Theory of Charismatic Leadership», pág. 754. Como dice Willner, «La imagen de un líder carismático del pasado, e incluso de un líder carismático derrotado, puede servir como patrón con el que son medidos quienes le suceden». Willner, *The Spellbinders*, págs. 199-200.

Pero se sentía obligado por la dependencia de sus seguidores, que esperaban que él continuara llevando esa cruz. Andrew Young y Coretta Scott King consideraron que la idea de un año sabático era inviable. Como dice David Garrow, el biógrafo de King, «El rol en el que estaba atrapado no le permitía descargarse de la responsabilidad que pesaba sobre sus hombros».[18] Pero es posible que ceder a esas presiones haya sido un error, no sólo porque condujeron a su muerte, sino también porque esto debilitó la autoconfianza de la comunidad. Si King se hubiera visto como un barómetro de esas presiones, su desaliento podría haberle proporcionado indicadores válidos de que la dependencia se había vuelto demasiado fuerte, de que lo abrumaba y de que era preciso que le hiciera lugar a otros líderes. Un largo descanso podría haber sido una táctica muy útil. King podría haber dicho: «Ya tengo bastante. Los he llevado hasta donde he podido. Hemos llegado lejos juntos, pero queda mucho por andar. Tenemos muchos líderes dotados, de modo que me voy a casa por una larga temporada. El resto les corresponde a ustedes».

18. David J. Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr., and the Southern Christian Leadership Conference* (Nueva York, Vintage, 1988), pág. 603; véanse también págs. 577- 617.

Capítulo 11

EL DESAFÍO PERSONAL

¿Por qué el liderazgo es una tarea solitaria? Porque quienes lideran asumen la responsabilidad de ser el ambiente contenedor de la iniciativa. No se espera que ellos mismos necesiten apoyo. Ellos son quienes sostienen, a menudo totalmente solos. Corren el riesgo de caer en la pesadumbre moral. Max Weber describió esta ética de la responsabilidad al final de la primera guerra mundial, en una conferencia pronunciada en la Universidad de Múnich: «Es inmensamente conmovedor que un hombre *maduro* —no importa que por su edad sea viejo o joven— tenga conciencia de ser responsable de las consecuencias de su conducta, y realmente sienta esa responsabilidad con el corazón y el alma. Entonces actúa según una ética de la responsabilidad, y en algún lugar llega al punto en que dice: "Aquí estoy, no puedo hacer otra cosa"».[1]

Pero la ética de la responsabilidad a menudo abandona el camino recto. Hace años, poco después de haberme licenciado en medicina, yo trabajaba como médico examinando a altos ejecutivos en una elegante clínica de la ciudad de Nueva York. Como parte de su paquete de beneficios, estos ejecutivos tenían pagado un examen médico anual, y yo era uno de los seis o siete profesionales del personal. No era sorprendente que más de la mitad de los cientos de personas que examiné parecieran agobiadas por el estrés que soportaban. Este estrés se manifestaba de diversos modos, que iban desde la costumbre de beber y fumar hasta las úlceras, las enfermedades cardíacas, la mala nutrición y los problemas familiares. ¿Por qué estaban estresados? En su mayor parte, estas personas soportaban el peso de las preocupaciones, frustraciones y deseos de otros. No se les permitía tener sus propias crisis de confianza; se suponía que sabían lo que estaban haciendo. Casi siempre ocultaban sus miedos; muy a menudo se los ocultaban incluso a sí mismos. Tendían a tener poca comprensión del hecho de que

1. Max Weber, «Politics as A Vocation», en H. H. Gerth y C. Wright Mills, comps., *From Max Weber: Essays in Sociology* (Nueva York, Publicaciones de la Universidad de Oxford, 1946), pág. 127, las cursivas son del original.

llevaban esa carga, aunque en el consultorio, a menudo, confidencialmente, comenzaban a revelarla. Por cierto, era fácil que hablaran de este tema, lo que indicaba la urgencia contenida de sus temores. Pero no hablaban fuera de allí. Los límites entre sus colegas (miembros de la dirección, altos ejecutivos, gerentes) y ellos eran casi impermeables a las emociones o a la duda.[2]

El mito del liderazgo es el mito del guerrero solitario: individuo cuyo heroísmo y brillantez le permiten señalar el camino. Esta idea refuerza el aislamiento. Desde la perspectiva del individuo que lidera con autoridad, su grupo le confiere poder a cambio de que él lo alivie de sus problemas. Si él mismo se muestra débil, o renuente a llevar la carga, su grupo se sentirá a menudo traicionado, y el líder perderá su estima. Cuando el presidente Carter se desmayó por un golpe de calor mientras corría una carrera al mes siguiente de su discurso del «malestar», las imágenes difundidas por todo el país reforzaron las sospechas de muchas personas en el sentido de que Carter no tenía un control suficiente de los asuntos públicos. Cuando el presidente Bush se sintió enfermo en una cena en el momento culminante de su gira por Japón, en 1991, al día siguiente se sintió presionado a transmitir una imagen de fuerza y resistencia, aunque cualquier otra persona con gripe en esa época del año permanecía en cama durante una semana.[3] Y si, como algunos médicos sospechaban, no había sido gripe, sino un síncope, ¿podía el presidente decirlo? Cuando el presidente Reagan fue herido en el pecho en 1981, su serenidad y buen humor, antes y después de la operación, no sólo tranquilizaron a un país preocupado, sino que también proyectaron la imagen de valor que todos deseaban. Durante la tremenda depresión de la década de 1930, el dominio que Franklin Roosevelt mostró respecto de su poliomielitis simbolizó la recuperación y el vigor que el país anhelaba.

El desafío estratégico es devolverle el trabajo a la gente, sin dejarla abandonada a su suerte. Si se la sobrecarga, evitará el aprendizaje. Si se la descarga en exceso, se volverá demasiado dependiente o com-

2. Argyris dice también que la soledad en la cima es producto de una dinámica aisladora recíproca de distanciamiento entre los subordinados y su superior. Véase Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston, Allyn and Bacon, 1990), pág. 73. Existen descripciones de cómo varios directores ejecutivos ven su propia «soledad» en *James* Bruce, *The Intuitive Pragmatist: Conversations with Chief Executive Officers* (Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1986). Véase también Jeffrey Lyn Speller, *Executives in Crisis: Recognizing and Managing the Alcoholic, Drug Addicted, or Mentally Ill Executive* (San Francisco, Jossey-Bass, 1989).

3. Stunned Japanese Offer Sympathy as Some Are Struck by Symbolism», *The New York Times*, 9 de enero de 1992, pág. A8.

placiente. De modo que la autoridad tiene que sobrellevar el peso de los problemas durante cierto tiempo. Ésta es una carga muy real. Pasarla a los hombros de un pueblo no preparado para responder sería negligencia. Parte de la tarea de la autoridad, particularmente en tiempos de ansiedad, es sobrellevar el sufrimiento de las incertidumbres de la institución. Si esta función se elude, la institución corre peligro.

Quienes lideran sin autoridad también deben llevar una pesada carga. Así como las figuras de autoridad se convierten en depositarias de la esperanza por el hecho de asumir el cargo, las personas que lideran sin autoridad toman sobre sí lo que perciben como necesidades y oportunidades de la comunidad, porque asumen la responsabilidad personal de enmarcar interrogantes difíciles sobre los propósitos y las posibilidades de llevarlos a cabo. Al identificarse con esos interrogantes, a menudo vuelcan su propio amor, dolor e indignación. Habría menos estrés en sus vidas si se mostrasen indiferentes. A medida que ganan partidarios y se hacen populares, obtienen autoridad informal, y a veces formal, y comienzan a ser también los portadores de las aspiraciones y pasiones de otras personas. Cuando empiezan a ganar terreno más allá del círculo de sus simpatizantes, generan tensión en el sistema. Y tienen que soportar las repercusiones de ese malestar, al mismo tiempo que lo provocan. No pueden esperar una evaluación justa de las autoridades del sistema que ellos desafían, por lo menos no a corto plazo. No pueden esperar ser apoyados.

Para liderar y contener las tensiones personales derivadas del liderazgo se necesita disciplina interior. Hasta ahora hemos considerado la estrategia para manejar el ambiente social. En la conclusión de nuestro estudio abordaremos brevemente la capacidad igualmente esencial para manejarse a uno mismo. A continuación apunto varias sugerencias prácticas para sobrellevar la responsabilidad que acompaña al liderazgo sin perder la propia efectividad o derrumbarse por la tensión. Estas sugerencias son: 1) tomar perspectiva, sentarse en un palco; 2) distinguirse uno mismo del rol; 3) externalizar el conflicto; 4) utilizar asociados; 5) escuchar, utilizándose uno mismo como dato; 6) encontrar un santuario, y 7) preservar el sentido de los objetivos.[4]

4. Estas ideas derivan en parte de la investigación realizada por miembros del A. K. Rice Institute y su organización madre, el Tavistock Institute for Human Relations, de Londres, Inglaterra. El lector interesado en el desarrollo de algunas de estas actitudes personales en talleres experimentales quizá quiera explorar las Group Relations Conferences, producidas por el A. K. Rice Institute; la sede nacional está en Jupiter, Florida. Véase una descripción profunda de estos talleres y su teoría pedagógica en A. K. Rice, *Learning for*

Sentarse en un palco

El liderazgo es al mismo tiempo activo y reflexivo. Uno tiene que alternar la participación y la observación. Walt Whitman lo describió como estar «dentro y fuera del juego». Por ejemplo, la grandeza de Magic Johnson liderando su equipo de baloncesto deriva en parte de su capacidad para inmiscuirse en el juego pero teniendo presente la situación global del partido, como si lo observara desde la tribuna. Boby Orr jugaba al jockey de la misma manera.[5]

Aunque la teoría puede ser fácil de captar, la práctica no lo es. En lugar de conservar la perspectiva sobre los acontecimientos que nos rodean, a menudo nos dejamos arrastrar por ellos. Consideremos la experiencia de bailar en la pista, en contraste con la de estar en un palco y ver bailar a otras personas. Dejándose arrastrar por la danza, es casi imposible percibir las pautas de desplazamiento de todos los bailarines. El propio movimiento dificulta la observación. En efecto, a menudo la danza nos embriaga. Nuestra atención está absorta en la música, en nuestra pareja de baile, y en la necesidad de respetar el espacio de quienes nos rodean, para que no nos pisen. Para discernir las pautas globales de la pista —ver quién baila con quién, en qué grupo, en qué ubicación, quién no participa en qué baile— tenemos que dejar de movernos y sentarnos en un palco.

Lo que permitió a Lyndon Johnson manejar con éxito la crisis de Selma fue su capacidad para tomar perspectiva. Johnson comprendió profundamente la naturaleza de la crisis. Se mantuvo a distancia de la dinámica del sistema social mientras éste enfrentaba una cuestión ar-

---

Leadership: Interpersonal and Integroup Relations (Londres, Tavistock, 1965). Para conceptualizaciones de la dinámica grupal dentro de la tradición del Tavistock, véanse Jonathon Gillette y Marion McCollom, comps., *Groups in Context: A New Perspective on Group Dymanics* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1990); Kenwyn Smith y Davis Berg, *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics* (San Francisco, Jossey-Bass, 1987); Edward R. Shapiro y A. Wesley Carr, *Lost in Familiar Places* (New Haven, Publicaciones de la Universidad de Yale, 1991); también los dos volúmenes compilados por el A. K. Rice Institute: Arthur D. Colman y W. Harold Bexton, comps., *Group Relations Reader* (Sausalito, CA, GREX, 1975), y Arthur D. Colman y Marvin H. Geller, comps., *Group Relations Reader 2* (Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985).

5. Sobre la aptitud para la reflexión en la acción, véanse Donald A. Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Nueva York, Basic, 1983), y «Politics as A Vocation», de Weber. La cita de Whitman ha sido tomada de «Leaves of Grass», verso 4, en Walt Whitman, *Leaves of Grass*, edición original (Nueva York, Viking Compass, 1959), ed. de Malcolm Cowley, pág. 28. Los ejemplos relacionados con el atletismo son cortesía del profesor Michael O'Hare, de la Universidad de California, en Berkeley.

dua. Detectó los intentos de recurrir a él, la autoridad central, para que proporcionara un remiendo rápido, y su experiencia le permitió advertir que la demanda de una solución autoritaria era una trampa. Si hubiera movilizado a la guardia nacional en Alabama, Wallace y el país podrían haber evadido la responsabilidad. Desde el palco, Johnson pudo interpretar las tendencias que de otro modo lo habrían arrastrado.

Pero en la guerra de Vietnam, el mismo Johnson quedó atrapado en la danza poco familiar para él de la política exterior, y nunca subió a los palcos. Acosado por las expectativas —las suyas, las de Washington y las del público norteamericano— se comprometió en el conflicto, sin liderar en ningún momento. En lugar de ello, se aplicó a los problemas de fondo y de técnica política de la guerra. Parecía carecer de una filosofía consciente del liderazgo, de un conjunto de principios-guía y de temas claramente articulados. Tuvo éxito con los derechos civiles gracias a su experiencia, convertida en instinto político. Cuando le faltaba experiencia, como en el problema de Vietnam, parecía no tener método para tomar perspectiva. Sin contar con puntos de referencia conocidos, y sin un marco de principios y temas, sus instintos lo extraviaron.

¿Cómo se puede subir al palco, particularmente en una situación poco conocida, cuando la música arrastra a bailar a todo el mundo? Aunque ningún marco habría podido reemplazar al tipo de conocimiento íntimo que Johnson tenía de la política sureña, acertar en los temas correctos puede ayudar a elevarse suficientemente por encima de la refriega y percibir las pautas clave. El siguiente marco de diagnóstico resume el razonamiento que está detrás de los principios estratégicos del liderazgo que hemos explorado: identificar el desafío adaptativo, graduar el malestar, dirigir una atención disciplinada hacia las cuestiones, y devolverle el trabajo a la gente.

Identificar el desafío adaptativo. Como hemos visto, un desafío adaptativo consiste en una brecha entre los valores compartidos de la gente y la realidad de su vida, o en un conflicto entre los miembros de una comunidad sobre los valores o la estrategia. En ambos casos es probable que estas contradicciones internas generen malestar. En consecuencia, podemos ofrecer el principio diagnóstico de que el malestar mismo, si no es posible aliviarlo mediante la aplicación del conocimiento técnico y los procedimientos existentes, proporciona una clave del desafío adaptativo. Aunque hay quienes dirían que el malestar, en algunas situaciones, es más una cuestión de percepción que de realidad objetiva (como lo descubrieron Fred Reese y sus colegas al

movilizar a la temerosa clase media negra de Selma), la puesta a prueba y la transformación de las percepciones está a menudo en el corazón del cambio adaptativo.

Suele ocurrir que el problema que provoca el malestar no está en la superficie. Aunque el conflicto superficial esté relacionado con procedimientos, con el poder, con la instrumentación en el tiempo, con la estructura y las líneas de autoridad, estas cuestiones aparentemente técnicas a menudo no hacen más que expresar los problemas subyacentes a los modos de vida. Por ejemplo, el conflicto entre George Wallace y Lyndon Johnson sobre la cuestión constitucional de los derechos de los estados expresaba una oposición fundamental entre dos imágenes claramente opuestas de la comunidad norteamericana y sus valores.

Esta idea invierte el concepto más común de que las cuestiones sustantivas, de contenido, en realidad reflejan conflictos de poder. A menudo, cuando vemos que dos personas discuten, interpretamos el conflicto como una lucha personal por el poder, y perdemos de vista las perspectivas que cada uno representa sobre los temas en cuestión.[6] Aunque es posible que algunos individuos adopten determinadas posturas para obtener ventajas en un conflicto de poder, desde el punto de vista sistémico nadie logra poder si no se erige en representante de los sentimientos y perspectivas de una facción de la comunidad. En lo que concierne al diagnóstico, el hecho de que un individuo vea una ventaja personal en asumir un particular punto de vista sustantivo indica que en la comunidad hay respaldo para ese punto de vista. De modo que, al diagnosticar un conflicto como lucha de poder entre individuos, perdemos de vista el conflicto subyacente, entre facciones de la comunidad acerca de una cuestión determinada.

Al reunirse con Wallace en el Despacho Oval, Johnson comprendió con claridad los intereses que representaba el gobernador para sus partidarios locales, así como los valores del electorado norteamericano, al que quizá Wallace también quería representar, en vista de sus ambiciones políticas para el futuro próximo. La negociación relativa al poder exigía que se conociera la dinámica comunitaria de la cuestión, que estaba en el fondo del interés personal.

6. Neustadt describe esto como la necesidad de identificar el sentido de responsabilidad que tienen los individuos para con los grupos a los que responden. «La esencia de la tarea persuasiva de un presidente, con los congresistas y el público en general, es inducirlos a creer que lo que él quiere de ellos es lo que la apreciación que ellos hacen de sus propias responsabilidades les requiere que hagan, en interés de ellos mismos, y no de él.» Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, 3.ª ed. (Nueva York, Free Press, 1990), pág. 40.

Es indudable que la personalidad de un individuo influye enormemente en sus acciones. Sin embargo, como impulsoras del poder, las acciones individuales en sí son conformadas considerablemente por el contexto social y sus presiones e incentivos. El diagnóstico de la personalidad tiene en general poco valor práctico, a menos que uno identifique también las cuestiones que esa persona representa en su rol organizacional, y las fuerzas resultantes que actúan sobre ella. Si nos precipitamos a explicar los hechos en función de la personalidad de los protagonistas, o de la lucha por el poder, a menudo pasamos por alto las causas sistémicas del problema.

Por ejemplo, con frecuencia he escuchado, como diagnóstico, que «El problema es que Jack está agotado», o «El problema es que Jack bebe mucho». Pero quienes realizan estas evaluaciones improvisadas no suelen analizar las tensiones organizacionales que acentúan el agotamiento o el alcoholismo de Jack. ¿Qué tensiones sufre este individuo a consecuencia del rol que desempeña y de las perspectivas que representa con respecto a los problemas difíciles de la organización? La conducta de Jack es a menudo un síntoma, no sólo del estrés de su vida personal, sino también de los problemas sistémicos de la iniciativa.

Basándonos en el principio de que las personas representan cuestiones, de que los conflictos interpersonales entre individuos con autoridad formal o informal reflejan conflictos acerca de determinadas cuestiones entre los grupos que esos individuos representan, podemos postular que los problemas que efectivamente operan en una organización a menudo reflejan los problemas de la comunidad que la organización apunta a resolver. Los malentendidos, las rivalidades internas y las pautas de falta de respeto imitan los patrones del ambiente social. Es como si el médico asumiera los problemas del paciente. Por ejemplo, en la Universidad de Harvard, cada facultad o escuela carga con las fuerzas y debilidades de la comunidad profesional que apunta a mejorar. La dinámica organizacional dentro de la Escuela de Negocios parece similar a la dinámica de la comunidad empresarial; la resolución de disputas dentro de la Escuela de Derecho imita la resolución de disputas de la profesión jurídica, y así sucesivamente con las Escuelas de Teología, Educación, Diseño, Medicina, Salud Pública y Gobierno. El éxito de estas escuelas en el progreso de las respectivas profesiones depende en gran medida de su capacidad para advertir y corregir tales pautas, en lugar de caer en la rutinización.

En cualquier organización, el mecanismo de la repetición es hasta cierto punto sencillo. Los miembros representan explícitamente o se

identifican informalmente con una facción de la comunidad externa. En parte, estas identificaciones personales pueden haberlos impulsado, al principio, a trabajar en la organización.[7] Asimismo, el trabajo en la organización, al cabo de cierto tiempo, suscita en cada miembro su propia predilección por identificarse con algunos aspectos de las cuestiones, y no con otros, con algunas facciones del ambiente externo, y no con otras. Al hacerse portavoz de la perspectiva de una facción en particular, cada miembro la lleva a la organización.[8] Como consecuencia, las pautas inadaptativas de conducta en el seno del grupo pueden derivar de problemas de trabajo y de evitación del trabajo en el ambiente externo. Es frecuente que la organización escenifique la dinámica externa inconscientemente.

Este reflejo especular, aun siendo inexacto, proporciona indicios diagnósticos para comprender las disfunciones e impedimentos de la comunidad externa, disfunciones e impedimentos que la organización necesita abordar. Por cierto, si uno puede mirar desde los palcos en lugar de quedar atrapado en la recreación interna del problema, también puede aprovechar la oportunidad de utilizar la organización como ejemplo, o laboratorio, a fin de identificar los desafíos e inventar opciones para actuar fuera de ella, según la meta original de la organización.[9] Consideremos el relato siguiente.

Cuando Kevin Jackson, alumno de Yale en el penúltimo año, fue invitado a representar a su *college* en la conferencia anual del Consejo sobre Educación Superior de Estados Unidos, se sintió honrado y lleno de esperanza.[10] Jackson, un joven negro de Harlem, era la estrella de su familia. Nadie de esa familia había obtenido antes la graduación

7. El corolario, bien estudiado en las ciencias sociales, es que ciertos individuos son empujados a roles que tienen características relacionadas con sus personalidades. La conducta de un individuo en un rol particular dice tanto sobre el rol y las expectativas institucionales que le dan forma como sobre la persona misma. Véase Glenn D. Paige, *The Scientific Study of Political Leadership* (Nueva York, Free Press, 1977), págs. 109-113.

8. La idea de que habitualmente los individuos encarnan cuestiones, y su corolario de que la gente habitualmente no discute y ni elabora las cuestiones en abstracto, sino usando a los «jugadores» que participan como representantes, tiene sus raíces en la teoría de las relaciones grupales y también en la ciencia política. Véanse Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (Nueva York, Basic Books, 1961), y Aaron Wildavsky, «A Cultural Theory of Leadership», en Bryan D. Jones, comp., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, KS, Publicaciones de la Universidad de Kansas, 1989), págs. 97-100. Véase un análisis de la dinámica especular y de cómo la gente importa modos de ver del ambiente de trabajo en «Contextual Influences: The Process of Importing and Exporting Frames of Reference», en Smith y Berg, *Paradoxes of Group Life*, cap. 8.

9. Véase Shapiro y Carr, *Lost in Familiar Places*, págs. 111-122, 137-143.

10. Este caso ha sido modificado para proteger la privacidad de los protagonistas.

del *college*, y todos estaban muy orgullosos de su éxito. Cuando Jackson partió a la conferencia, que ese año se realizaba en California, sentía que todo estaba sucediendo según sus planes. Pero cuando el evento terminó, se sintió tan frustrado que durante años el solo hecho de recordarlo le provocaba horribles dolores de cabeza.

La conferencia se dividió en dos grupos de trabajo con distintas tareas, de las que se daría cuenta al final de la reunión de cuatro días. Se suponía que el grupo de Jackson iba a examinar una serie de cuestiones, entre ellas la «acción afirmativa», o sea, las políticas antidiscriminatorias y de promoción de las minorías. En los primeros tres días, el grupo de Jackson funcionó con suavidad; de hecho, una vez más él asumió su rol de «estrella». La presidente designada era una mujer negra, pero Jackson logró rápidamente autoridad informal para dirigir la discusión. Aunque percibió alguna tensión en el grupo, le restó importancia. En el cuarto y último día de trabajo, sin embargo, se produjo una severa confrontación entre tres estudiantes blancos y él. La discusión derivó hacia el tema de la acción afirmativa, y Jackson fue el único participante que la respaldaba. El enfrentamiento se inició en un nivel intelectual, pero gradualmente fue cambiando de tono, y en última instancia degeneró en ataques personales. Finalmente, Jackson abandonó la sala.

Sintiéndose profundamente herido, Jackson concluyó que había sido víctima de un linchamiento racista. Con el tiempo, no obstante, empezó a reconocer que en ese lugar había también otras personas, incluso algunos estudiantes negros. Tuvo que preguntarse por qué el resto del grupo, incluso los miembros negros, se había prestado a participar en el ataque que los demás le habían dirigido.

Retrospectivamente, Jackson comprendió que, como autoridad informal del grupo, se había convertido en el pararrayos de las tensiones emergentes. ¿Cuáles eran esas tensiones? A Jackson le pareció que el grupo se había comportado de manera particularmente pasiva al permitirle definir la agenda. Él, por su parte, interpretó mal esa pasividad, como un voto de confianza. No había sondeado el origen de los largos silencios al principio de las reuniones. Quizá los miembros del grupo eran ambivalentes en cuanto a permitir que Jackson desempeñara un rol dominante, pero no se atrevían a cuestionarle por ser negro.

Quizás estas tensiones no habrán emergido si al grupo no se le hubiera asignado la tarea especial de discutir la acción afirmativa. Pero, dada esa tarea, el grupo aparentemente convirtió a Jackson en una encarnación personal de la cuestión. ¿Merecía él estar en Yale, o liderar la discusión del grupo? En lugar de diagnosticar las dificultades de la

acción afirmativa en una sociedad racialmente heterogénea, el grupo las dramatizó. Nadie tuvo la serenidad necesaria para analizar y utilizar esas tensiones. En lugar de ello, permitieron que Jackson soportara la presión y sufriera el conflicto.

Un Jackson más experimentado podría haber observado desde un palco que tanto el personal de la conferencia como su propio grupo habían seleccionado figuras de autoridad negras, y en ese momento el grupo entraba en erupción sobre la cuestión de la acción afirmativa. Quizás el profesorado y el grupo habían llevado a la práctica su propio concepto de acción afirmativa con esas elecciones, o tal vez les preocupaba la percepción de que lo hubieran hecho. En lugar de sentirlo como algo personal, Jackson podría haber interpretado el «linchamiento» como un signo de lo difícil que tanto al grupo como a la sociedad le resultaba elaborar esta cuestión. Jackson podría haber proporcionado un contexto para las dificultades del grupo, proponiendo que aprendiera de su propio conflicto, y extrajera lecciones sobre la dinámica de la cuestión en la sociedad.[11] Por ejemplo, podría haber dicho: «Un momento. Algunos nos estamos apasionando mucho con esta cuestión, y por buenas razones: consideramos muy importantes los valores en juego. Cada uno de nosotros es un ejemplo vivo de estos valores. Nos enorgullecemos de nuestros logros individuales, y también nos importa la justicia social. Obviamente, no le vamos a hacer bien a nadie repitiendo aquí el mismo problema que tiene el país. ¿Qué podemos aprender de nuestro propio trabajo de discusión de esta cuestión? ¿Qué recomendaciones podríamos hacer, no sólo sobre la naturaleza de la acción afirmativa, sino también sobre los impedimentos que la gente afronta al elaborarla, y sobre el proceso que podría poner en marcha para hacerlo mejor?».

Nuestro análisis del caso de Jackson ilustra el funcionamiento de estos diversos principios diagnósticos. Podemos formular lo esencial en un conjunto de interrogantes básicos para lograr una perspectiva de palco:

1. ¿Qué es lo que provoca el malestar?
2. ¿Qué contradicciones internas refleja el malestar?
3. ¿Cuál es la historia de estas contradicciones?
4. ¿Qué perspectivas e intereses represento yo y representan los otros para los diversos segmentos de la comunidad que ahora están en conflicto?

11. Véase Pierre M. Turquet, «Leadership: The Individual and the Group», en Colman y Geller, comps., *Group Relations Reader 2*, págs. 71-87.

5. ¿De qué modo nosotros, en la organización o el grupo de trabajo, estamos reflejando la dinámica del problema en la comunidad?

Graduar el malestar. Hemos analizado el principio de que el malestar generado por un desafío adaptativo debe ser contenido dentro de ciertos límites para que genere progreso, y he descrito el ambiente contenedor como un receptáculo en el cual las personas que encaran el trabajo adaptativo puedan realizar el aprendizaje necesario. El receptáculo contenedor está constituido por distintos tipos de aglutinantes: una estructura de autoridad, propósitos compartidos, identificaciones comunes, asociaciones cívicas, instituciones fiables, y otros vínculos comunitarios. Como hemos visto a principios de la década de 1990, particularmente en el ex bloque soviético, cuando hay altos niveles de malestar que debilitan las fuentes de cohesión, a menudo la gente intenta recobrar una apariencia de equilibrio personal y social estrechando su afiliación a un grupo de identidad más pequeño pero más seguro, y luchando por los recursos con las otras facciones recién reforzadas, cuando la sociedad como un todo se fractura. Sin duda, esta tendencia no es totalmente nociva. A veces el progreso en provecho de alguien toma la forma del divorcio. Esto sucedió cuando Estados Unidos se independizó de Inglaterra. No obstante, las fuerzas desintegradoras pueden también conducir a un caos crónico y enquistado, a conflictos y traumas que se perpetúan a sí mismos, así como a la decadencia o estancamiento de una comunidad o institución.

De modo que, para movilizar a la gente y llevarla a encarar un desafío adaptativo, tiene una importancia vital la tarea de ir graduando el nivel de desequilibrio en la mayor medida posible. Desde una posición de autoridad, esto significa utilizar el poder y la influencia recibidos formalmente y acrecentados informalmente para enmarcar las cuestiones en una estrategia, orquestar el conflicto, desarrollar estructuras y procesos, proveer cierto grado de orientación y protección, y mantener las normas que deben subsistir. En síntesis, hay que graduar el trabajo. Si uno opera sin autoridad, tiene que calibrar cuándo y cuánto corresponde que presione a las personas para que presten atención a las cuestiones que de otro modo evitarían.

Toda comunidad y cultura tiene sus proplas fuentes particulares de cohesión y sus propios límites de tolerancia al malestar productivo, y cada una recurre a métodos distintivos y propios para modular el malestar y recobrar el equilibrio. En consecuencia, para mantener a las personas dentro de una zona de malestar productivo hay que conocer con claridad los síntomas locales de malestar y las costumbres locales

de respuesta. Hay que conocer la historia local de la resolución de problemas.

Para identificar la gama tolerable de malestar y discernir cómo regular su nivel en un escenario particular, añadimos al marco un conjunto adicional de interrogantes:

6. ¿Cuáles son las respuestas características de la comunidad al desequilibrio; a la confusión sobre la dirección futura, la presencia de una amenaza externa, a la desorientación con respecto a las relaciones de rol, al conflicto interno o la violación de las de las normas?

7. ¿Cuándo en el pasado el malestar llegó a un punto de fractura, y en qué punto el sistema social inició una conducta autodestructiva, como la guerra civil o el asesinato político?

8. ¿Qué acciones de las autoridades superiores han restaurado tradicionalmente el equilibrio? ¿Qué mecanismos para regular el malestar tengo actualmente bajo mi control, dada mi autoridad?

Dirigir hacia las cuestiones una atención disciplinada. Hemos examinado el principio de que los sistemas sociales suelen tratar de recobrar el equilibrio reduciendo las manifestaciones abiertas de sus tensiones internas. Al principio intentan aplicar sus métodos presentes de resolución de problemas. Cuando éstos no parecen dar resultado, y el desequilibrio persiste, el sistema a menudo utiliza mecanismos de evitación del trabajo para reducir el malestar generalizado. La evitación del trabajo, si es efectiva, distrae la atención lo bastante como para que las personas olviden temporalmente los problemas reales que han dado origen al desequilibrio.

De modo que una tarea diagnóstica clave que hay que realizar desde el palco consiste en identificar las pautas de evitación del trabajo para que, al volver a la acción, uno pueda reorientar la atención hacia las cuestiones importantes. Para hacerlo, es útil asumir el supuesto de que los esfuerzos de la gente por restaurar el equilibrio sin el coste de enfrentar problemas difíciles no suelen ser conscientes ni deliberados. A menudo son diagnósticos interesadamente erróneos de la situación. Por ejemplo, cuando la gente piensa: «Bastaría con que tuviéramos un buen líder para resolver nuestros problemas», no tiene la intención de evitar el trabajo. A menudo cree en lo que dice, porque se adecúa a su modo de entender la causa de los problemas.[12]

12. Véanse Sonja M. Hunt, «The Role of Leadership in the Construction of Reality», en Barbara Kellerman, comp., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (Englewood Cliffs,

Además, si postulamos que la evitación del trabajo y el conflicto destructivo son síntomas de que la gente lucha, aunque sin eficacia, con un desafío adaptativo, la tarea consiste en contrarrestar esas conductas mientras se afirma al mismo tiempo la importancia de las cuestiones y los objetivos. Por ejemplo, en lugar de decir: «Aquí estamos evitando las cuestiones» y fastidiar inútilmente a la gente, uno puede señalar: «Estamos trabajando, quizá demasiado indirectamente, con una cuestión difícil; encarémosla de modo más directo»; y esto afirma el esfuerzo.

Si la evitación del trabajo es sintomática de un desafío adaptativo, las pautas de esa evitación pueden proporcionar indicaciones sobre la cuestión que se elabora. Cuando un leopardo atraviesa la selva después de la lluvia, a un biólogo le resulta más fácil ubicar las huellas que ubicar al leopardo. De modo análogo, por ejemplo, cuando la evitación del trabajo toma la forma de chivo expiatorio, la facción o persona a la que se asigna ese papel proporciona indicaciones sobre la cuestión. El interrogante es qué perspectiva generadora de malestar representa en la organización esa facción o persona.[13]

Además, hemos propuesto que las figuras de autoridad son barómetros, que también ellas proporcionan claves de las cuestiones. Si uno puede usarlas como datos, o usar como datos las propias reacciones a cada situación cuando se encuentra en una posición de autoridad, es porque las acciones de una figura de autoridad, incluso en la evitación del trabajo, pueden indicar la intensidad y la naturaleza de los problemas que provocan malestar. Por ejemplo, en una reunión uno puede preguntarse qué cuestión estaba sobre la mesa cuando intervino la figura de autoridad y silenció el informe de alguien, o interrumpió la conversación pidiendo una pausa antes del tiempo establecido.

Así como cada comunidad y cultura tiene sus propias respuestas distintivas al malestar, también tiene sus propias pautas de evitación del trabajo. Algunas se inclinan más a externalizar el enemigo, mien-

---

NJ, Prentice-Hall, 1984), págs. 157-178; y Bobby J. Calder, «An Attribution Theory of Leadership», en Barry M. Staw y Gerald R. Salancik, comps., *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago, St. Clair, 1977), cap. 5. Se puede encontrar una visión general de la teoría de la atribución en Michael Roos y Garth Fletcher, «Attribution and Social Perception», en Gordon Lindzey y Elliot Aronson, comps., *The Handbook of Social Psychology*, 3.ª ed. (Nueva York, Random House, 1985), pág. 73-122. Para una concepción prescriptiva del examen realista y la evaluación de las atribuciones, véase Chris Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston, Pitman, 1985).

13. En el capítulo 1 hemos examinado el tema del chivo expiatorio en el contexto nazi.

tras que otras tienden a reorganizarse perpetuamente con la esperanza de una reparación estructural, o culpan a la autoridad, crean chivos expiatorios, etcétera. Obviamente, uno tiene que familiarizarse con las pautas específicas con las que una comunidad sacrifica la resolución de problemas para restaurar el equilibrio.

El baile dentro de las organizaciones y comunidades se vuelve más complejo porque habitualmente hay varios problemas adaptativos desafiando simultáneamente al sistema. Es como si varias orquestas tocaran al mismo tiempo. En consecuencia, otra tarea diagnóstica clave consiste en distinguir las cuestiones maduras de las inmaduras. Unas y otras requieren estrategias diferentes. Las cuestiones maduras ya han concentrado la atención y generado urgencia en una medida crítica para la comunidad. El desafío es entonces mantener la atención centrada en las dimensiones del problema que requieren trabajo adaptativo por parte de los interesados. Pero una cuestión inmadura por lo general atrae sólo la atención de una pequeña minoría, y en este caso la tarea consiste en llevar la atención hacia esa cuestión, a menudo frente a la resistencia de la comunidad, que tiene otras preocupaciones. Hemos visto desplegarse el proceso de la maduración en el caso de los derechos electorales.

Para identificar las cuestiones que necesitan atención y contrarrestar las pautas de evitación del trabajo, nos hacemos las siguientes preguntas adicionales:

9. ¿Cuáles son las pautas de trabajo y de evitación del trabajo peculiares de la comunidad?
10. ¿Qué indica la pauta presente de evitación de trabajo sobre la naturaleza y las dificultades del desafío adaptativo actual y de las diversas cuestiones en elaboración que ese desafío involucra?
11. ¿Qué claves proporcionan las figuras de autoridad?
12. ¿Cuáles de estas cuestiones están maduras? ¿Cuáles son la opciones para encarar las cuestiones maduras, o para hacer madurar una cuestión que no ha echado raíces en la mente de la gente?

Devolverle el trabajo a la gente. He postulado que una comunidad puede fracasar en su adaptación cuando sus miembros recurren demasiado a las autoridades para enfrentar los desafíos que requieren cambios en sus propios modos de acción. Por cierto, los malestares más intensos y persistentes que acompañan a los problemas adaptativos acentúan la dinámica de la dependencia. Y, a menudo, las figuras de autoridad responden empleando o sumándose a evitaciones del tra-

bajo que protegen a las personas de la responsabilidad y el sufrimiento.

Por lo tanto, nuestra observación desde el palco debe tener en cuenta la propia ubicación en la pista de baile, como autoridad formal e informal. Es preciso evaluar las presiones que pueden gobernar inconscientemente la propia conducta. Como el liderazgo exige a menudo remar contracorriente de las expectativas, uno tiene que ser claramente consciente de tales expectativas al trazar la estrategia. Cuando se ocupa una posición de autoridad, ¿cuáles son las soluciones probables? En el caso de que se opere sin o más allá de la autoridad, ¿qué tipo de distracciones se pueden generar, por ejemplo, emprendiendo una confrontación directa con las figuras de autoridad o convirtiéndose en un pararrayos?

Hemos examinado el principio de que devolverle el trabajo a la gente suele tomar la forma de una orquestación del conflicto. El trabajo adaptativo requiere a menudo la participación de partes con intereses en competencia, y para liderar la comunidad de intereses uno tiene que comprender lo que está en juego y las pérdidas potenciales. En esencia, identificar las cuestiones consiste en reconocer los tipos de cambio que las diversas personas pueden tener que realizar para que haya un progreso conjunto. En el desarrollo de una estrategia que lleve a esas personas a realizar el cambio, y quizá genere pérdidas o cree soluciones mutuamente beneficiosas, es preciso conocer con cierta profundidad la trama de intereses cotidianos de la gente.

A fin de identificar a las partes pertinentes, la naturaleza de su trabajo adaptativo y los subterfugios para protegerlas de la responsabilidad, nos hacemos las siguientes preguntas:

13. ¿Quiénes tendrán que cambiar sus valores, creencias o conductas para que haya progreso en estas cuestiones?
14. ¿Cuáles son las pérdidas involucradas?
15. En vista de mi rol, ¿de qué modo tendría yo la probabilidad de ser arrastrado a la evitación del trabajo?

Si no emprende un análisis desde el palco, uno se convierte muy rápidamente en un bailarín más de la pista. Pero, por importante que sea el palco, no es un lugar de retiro. La finalidad del diagnóstico es permitir la acción. La evaluación del curso que está siguiendo un proyectil permite corregir su trayectoria. En el palco, uno es sólo un observador temporal, mientras se prepara para el próximo asalto. En la práctica, esta transición reiterada del análisis a la acción y de la acción al análisis no es una tarea fácil. Supone habilidades que a menudo no

se adquieren naturalmente. También hay que apreciar algunos impedimentos humanos comunes. Lo que sigue es una discusión de algunas de estas habilidades e impedimentos.

La distinción rol-persona

Para ejercer el liderazgo y asumir la responsabilidad personal es preciso ver la diferencia entre uno mismo y el rol que desempeña. Alguien que lidera tiene que interpretar la respuesta de la gente a sus intervenciones como respuesta al rol y a la perspectiva que representa. Por ejemplo, la mayoría de los padres saben que cuando sus hijos adolescentes les cierran la puerta en las narices, en realidad están trabajando en la tarea de independización que acompaña al crecimiento. Aunque quizá les moleste esa conducta, lo habitual es que la comprendan y no se sientan agredidos personalmente. Los hijos no están tan enojados con sus padres como individuos como con el rol de padre en sí. Muchos padres de adolescentes se enfrentan a este tipo de cólera, aunque tal vez expresada en un idioma diferente. Si el padre toma esa cólera como dirigida a él personalmente, es probable que su respuesta no dé en el blanco. Puede contestar a los gritos, enojarse, levantar un muro. Sobre la base de una interpretación errónea de la conducta del hijo («está enojado *conmigo*»), no podría darle al adolescente lo que éste necesita en ese momento.

Diferenciar el rol de la persona no significa prescribir que se mantengan a distancia las emociones (los valores y las pasiones) y se desempeñe el rol de forma poco sincera. Pero esa actitud evita al individuo que sus emociones lo extravíen y tome como algo personal ciertos hechos y discursos que tienen poco que ver con él. La reacción de Kevin Jackson a su grupo de trabajo sobre la acción afirmativa proporciona un ejemplo. El siguiente es otro.

En octubre de 1962, el mundo evitó la guerra nuclear gracias, en parte, a que el presidente John F. Kennedy supo distinguir el rol de la persona durante la crisis de los misiles cubanos. Cuando McGeorge Bundy, su consejero en seguridad nacional, le informó de que se habían avistado en Cuba misiles soviéticos ofensivos, Kennedy lo tomó como algo personal. Una y otra vez había hecho trascender, incluso sólo un mes antes, que no permitiría el emplazamiento de armas ofensivas en Cuba, y Kruschev le había asegurado siempre que eso no ocurriría. En consecuencia, Kennedy se sintió personalmente traicionado y en la línea de fuego. La operación de bahía Cochinos se había pro-

ducido dieciocho meses antes, y con las elecciones para el Congreso a un mes de distancia, no podía permitirse otro fiasco en la política exterior. Enfurecido, el presidente se inclinó de inmediato a ordenar un ataque aéreo sobre Cuba para destruir los misiles, y convocó a sus consejeros para determinar la factibilidad de la operación.[14] Pero estos consejeros se sentían menos afrentados personalmente y, pensando con menos pasión sobre la crisis, comenzaron a sopesar una serie de alternativas al bombardeo aéreo, entre ellas el bloqueo de las naves soviéticas que llevaban equipamiento militar a Cuba. Trataron de imaginar por qué Kruschev había enviado esos misiles. Desde luego, ninguno creía que el hecho tuviera algo que ver con Kennedy personalmente. Incluso si los rusos hubieran querido avergonzar y crearle problemas a Kennedy —lo que probablemente no era el caso— ése habría sido un movimiento estratégico que apuntaba al rol del presidente, y no un ataque personal.[15]

Durante la crisis, Kennedy pudo volver a tomar distancia rápidamente. En efecto, a medida que la situación se caldeaba, la aptitud para distinguir su persona de su rol le procuró la flexibilidad psicológica necesaria para ponerse en la piel del primer ministro, y esto le permitió interpretar y responder con más realismo a la conducta del gobernante ruso, sin agravar la crisis. En el punto culminante de la tensión, Kennedy recibió dos cartas muy distintas, ambas de Kruschev, separadas entre sí por veinticuatro horas. La primera parecía apasionada y atormentada, pero sensata en su disposición a negociar y ceder. La segunda carta era rígida y oficial. El contraste produjo una gran consternación entre los consejeros de Kennedy. ¿Cómo debían respon-

14. Tape Recording and Transcripts of the Cuban Missile Crisis Meetings, Presidential Recordings, 16 de octubre de 1962, John F. Kennedy Library, reunión n.º 1, pág. 27. Desde luego, no es fácil decir con seguridad si alguien que está a distancia experimenta un determinado estado emocional, como la cólera. Lo que sí surge con claridad de las cintas grabadas es la sólida determinación de actuar de Kennedy. A mis oídos, sus respuestas me suenan como una forma muy disciplinada de cólera. Robert Kennedy describe los sentimientos dominantes como «sorpresa aturdida» e «incredulidad conmocionada». Robert Kennedy, *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis* (Nueva York, Norton, 1968), págs. 2, 5. En su prefacio a este libro, Richard Neustadt y Graham Allison interpretan los sentimientos del presidente Kennedy como cólera sobresaltada y personal, del tipo «No puede hacerme esto a mí» (pág. 122).

15. Según los responsables rusos, el gobierno soviético envió los misiles a Cuba para ponerse en paridad estratégica y desalentar una potencial invasión de la isla por parte de Estados Unidos para derribar el régimen de Castro. Véase James G. Blight y David A. Welch, *On the Brink: Americans and Soviets Reexamine the Cuban Missile Crisis* (Nueva York, Hill and Wang, 1989), págs. 238-239.

der? Kennedy, ayudado por la intuición de su hermano Robert, asumió el supuesto crucial de que la segunda carta era el producto de la política burocrática y las presiones que soportaba Kruschev como primer ministro. El propio presidente como político, conocía bien esas presiones. Por otro lado, supuso que la primera carta, la apasionada, expresaba los sentimientos personales de Kruschev. De modo que Kennedy optó por ignorar la carta burocrática. Respondió a la primera en un tono amable y personal, manifestándose dispuesto a negociar. Y dio resultado. Hubo un pacto, y se resolvió la crisis.[16]

La externalización del conflicto

Cuando hay críticas enfrentadas que parecen reprobar todo lo que uno hace, la distinción entre el rol y la persona puede salvarnos la vida.[17] Trazar esta distinción permite externalizar el conflicto, y en consecuencia concentrar la atención sobre las cuestiones, devolviendo el conflicto a sus legítimos propietarios. Como hemos visto, cuando el presidente Johnson sintió que no tenía opciones en Vietnam, podría haber procedido a externalizar deliberadamente el conflicto. En lugar de ello, lo internalizó, haciéndoselo propio. En el nivel del pequeño grupo, no consiguió que sus consejeros políticos se escucharan sistemáticamente entre sí. Como consecuencia, los razonamientos nunca se forjaban totalmente en presencia del presidente. Kennedy permitió que personalidades más poderosas, con mayor poder institucional, dominaran al resto.[18] En el nivel institucional, generó un seudo consenso en el Congreso con la aprobación «de emergencia» de la resolución del golfo de Tonkín. La falta de debate protegió involuntariamente a los miembros del Congreso, que pudieron evadirse de las cuestiones que enfrentaba el país. Johnson puso las cuestiones más allá de su alcance; minimizó el conflicto externo y manipuló la aceptación de sus decisiones personales. En el nivel nacional, el público, que no conocía los hechos, no podía enfrentar las realidades que estaban dando forma a su destino. Al optar por tomar primero las decisiones y después persuadir a la nación, Johnson invitaba a quienes estaban en contra de la guerra a concentrar el disenso en su propia persona.

16. Kennedy, *Thirteen Days*, págs. 64-68.

17. Véase una reseña de las fuentes del conflicto entre rol y persona y entre rol y rol en «Conflict and Legitimacy in the Leadership Role», en Bernard M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3.ª ed. (Nueva York, Free Press, 1990), cap. 15.

18. Véase John P. Burke y Fred I. Greenstein, *How Presidents Test Reality: Decisions on Vietnam*, 1954 and 1965 (Nueva York, Russell Sage Foundation, 1989).

Por el contrario, Martin Luther King externalizó el conflicto por los derechos civiles. Su estrategia no impidió que lo asesinaran, pero durante su vida mantuvo la atención pública donde debía estar. King reforzó repetidamente el mensaje de que no había ningún conflicto entre los blancos norteamericanos y él, ni siquiera entre los norteamericanos blancos y negros. El conflicto se planteaba entre los valores norteamericanos y la realidad de Estados Unidos. Ruckelshaus hizo algo análogo al devolver el conflicto medioambiental a las comunidades de Ruston y Tacoma, y al negarse a basar su decisión en la pericia técnica de la EPA. Lo mismo hizo Sanger al buscarse aliados en el seno de las instituciones autorizadas, como la profesión médica, y provocar un conflicto entre sus miembros acerca del tratamiento médico proporcionado a las mujeres.

La internalización del conflicto provoca dificultades serias. Conduce a un diagnóstico erróneo. Es muy fácil que la cuestión se personalice y sea interpretada como un problema personal. Además, produce evitación del trabajo, porque permite que la gente desvíe su atención desde la cuestión a la persona, y cargue con la responsabilidad a esta última. Además, quien soporta la presión de un conflicto personalizado a menudo se siente compelido a reaccionar con una defensa personal, lo que puede perpetuar una dinámica errónea.

Cuando la prensa comenzó a atacar, en 1984, a la candidata a la vicepresidencia Geraldine Ferraro, por los negocios financieros de su esposo, ella internalizó el conflicto. Respondiendo con una defensa personal, realizó una conferencia de prensa muy prolongada, en la cual dio a conocer numerosos datos y respondió a todas las preguntas.[19] Esperaba que al hacerlo pondría fin a los ataques a su familia. Pero las respuestas detalladas suscitaron otras preguntas. Esa defensa muy personal realzó el interés de las acusaciones, y reveló otras vulnerabilidades; los rumores sobre ella y su esposo continuaron. Sin embargo, esa embestida no era esencialmente personal. Después de todo, los informes sobre ella tenían mercado solamente porque era candidata. El ataque no apuntaba a la persona de la candidata, sino al rol que ella desempeñaba.

Retrospectivamente, un modo de interpretar esa cobertura periodística es verla como la obra de unos medios de comunicación ansiosos por desvelar que un candidato prominente es culpable de algo vergonzoso. Esas historias también podrían atribuirse a la investigación

19. Geraldine A. Ferraro con Linda Bird Francke, *Ferraro: My Story* (Nueva York, Bantam, 1985), págs. 155-180.

negativa por parte de la oposición. Pero, como sabemos desde los días de la capa de teflón de Ronald Reagan, no todo barro se pega. Cuando lo hace, ello sugiere que hay una audiencia preparada, que la gente está buscando razones para confirmar sus sospechas. En el caso de Ferraro, ¿qué podría haber visto ella desde el palco?

Para diferenciar el rol de la persona, Ferraro podría haberse preguntado que desafío representaba ella, un desafío capaz de generar en ciertas personas un grado de malestar suficiente como para que tuvieran interés en desacreditarla. La respuesta resultaba obvia, sobre todo para la candidata. Ferraro era *una mujer* que se postulaba para la segunda posición de la autoridad política. Este hecho representaba un importante desafío adaptativo para los hombres y las mujeres de todo el país. Si se hubiera identificado con el problema real, Ferraro podría haber escogido entre una variedad de respuestas apropiadas. Una respuesta posible era reorientar la atención hacia las cuestiones. La candidata podría haber impulsado a la gente a examinar su actitud respecto del rol y el punto de vista de una mujer. Obviamente, ésta habría sido una tarea difícil. Tendría que haber desviado constantemente la atención desde su persona y su familia hacia las cuestiones subyacentes. «Desde luego, nuestros libros de cuentas están abiertos para todos. Pero ésta no es la verdadera cuestión.» Los ataques no se habrían detenido, pero ella podría haber enmarcado el debate como para proporcionar un contexto adecuado a su candidatura.

En esencia, la nación la ubicó en el papel de representante de la capacidad y las perspectivas de la mujer. Ella no podía eludir ese rol. Sólo podía internalizar o externalizar los conflictos que ese rol representaba. En la mayor parte de la campaña, Ferraro hizo lo primero, defendiéndose o hablando de las cuestiones «nacionales» (la carrera nuclear, el empleo, la educación), a prudente distancia de los temas relacionados con la capacidad de la mujer para ejercer la autoridad y de las ideas peculiares sobre las cuestiones nacionales que ella, como mujer, podría aportar a la Casa Blanca.

Sólo en los cuatro días finales de la campaña Ferraro «se metió en sí misma» o, más precisamente, articuló resueltamente el desafío que ella representaba en su rol singular. Gastó los últimos cartuchos en ganar los votos femeninos, y por fin habló de modo directo sobre las cuestiones que su figura encarnaba. En lugar de dar rodeos, las devolvió abiertamente a la arena pública.

> Nosotras podemos ganar medallas olímpicas y dirigir los equipos de fútbol de nuestras hijas. Podemos darnos un paseo por el espacio y ayu-

> dar a nuestros hijos a dar sus primeros pasos. Podemos negociar acuerdos comerciales y manejar el presupuesto familiar. Podemos ser ejecutivas de empresas y también esposas y madres. Podemos ser médicos y cocinar bizcochos para nuestros futuros científicos de seis años. Las opciones son ilimitadas. Podemos hacer todo esto. Pero nada de esto es obligatorio... Mi candidatura no es sólo por mí, es por todos. No es sólo un símbolo. Es un punto de inflexión. No es sólo una declaración. Es un vínculo entre las mujeres de toda Norteamérica. Mi candidatura dice que Norteamérica cree en la igualdad. Y el tiempo para esa igualdad ha llegado.[20]

La externalización del conflicto que había realizado Ferraro habría tenido dos objetivos: reorientar la atención desde la persona hacia la cuestión que ella representaba en el rol que el público le había asignado como candidata, y enmarcar el conflicto para que la gente lo entendiera no sólo como planteado entre sus perspectivas y la de Ferraro, sino entre enfoques enfrentados en el seno del cuerpo político. ¿Tienen las mujeres capacidad para ejercer el liderazgo y la autoridad? ¿Deben las mujeres dedicarse primordialmente al hogar? ¿Qué entendemos por igualdad? La tarea de Ferraro era educativa; para considerar su candidatura seriamente, estaba claro que los norteamericanos tenían que pensar profundamente en estos interrogantes.

Para educar, Ferraro debía hablar de un modo que afirmara los diferentes modos de ver, incluso mientras ella los cuestionaba. Martin Luther King lo ilustra muy bien. Mientras afirmaba los ideales tradicionales —libertad e igualdad— cuestionaba su realización. De este modo ganaba autoridad a los ojos de los desafiados, lo cual acrecentaba su capacidad para hacer preguntas. La externalización del conflicto le permitía conservar las manos libres para conducir el debate público hacia una nueva síntesis. Ferraro, como hemos visto, hizo lo mismo, en cierta medida, al final de su campaña. Apeló a los ideales norteamericanos de igualdad, juego limpio y expresión individual; a la lucha histórica contra el prejuicio, y al hecho de que las mujeres ocupan cotidianamente posiciones de autoridad en las familias y en el mundo del trabajo.

Adoptar una perspectiva estratégica es esencial para seguir con vida. Pero, ¿cómo se puede diferenciar la persona del rol y externalizar el conflicto en medio de la tormenta, cuando uno ha caído al mar, lo amenazan los tiburones y está a punto de ahogarse? Uno necesita asociados.

20. Discurso en el Valley College, Van Nuys, California, noviembre de 1984, reproducido en Geraldine Ferraro, *Ferraro: My Story* (Nueva York, Bantam, 1985), pág. 29; las cursivas son del original.

Los asociados

Aunque durante cierto tiempo el peso de las esperanzas y los sufrimientos de la gente caiga sobre los hombros de una única persona, el liderazgo no se puede ejercer en solitario. El modelo del guerrero solitario es un suicidio heroico. Todos tenemos lagunas que hacen necesaria la visión de otros. Todos tenemos pasiones que es preciso que otros contengan. Cualquiera puede perder su capacidad para permanecer sentado en un palco, sobre todo cuando crece la presión. Toda persona que lidera necesita ayuda para distinguir su persona de su rol e identificar las cuestiones subyacentes que generan tensión.[21]

Los asociados son, en general, de dos tipos: el confidente y el aliado. El confidente es la persona con la que uno puede llorar y quejarse. Le proporciona un ambiente contenedor a alguien que está atareado conteniendo a todos los demás. Quien intenta liderar necesita asociados capaces de restituirle la integridad al final del día. Estos asociados —a menudo amigos, cónyuges, amantes o compañeros muy próximos— proporcionan perspectiva. Ayudan a volver al palco para comprender lo que ha sucedido. Con su cooperación, uno puede plantearse interrogantes como «¿Qué está sucediendo? ¿Qué provoca malestar? ¿Qué se puede aprender del error? ¿Cuáles son las opciones de acción correctiva?».

John Kennedy tuvo ese tipo de asociado en su hermano Robert. Al principio de la crisis de los misiles cubanos, Robert consiguió que el presidente hiciera una pausa y reflexionara, pasándole una nota que decía lo siguiente: «Ahora sé cómo se sentía Tojo mientras planificaba Pearl Harbor». Robert no tenía ningún interés en que su hermano entrara en la historia como otro Tojo, actuando sin ninguna advertencia previa, arriesgándose a iniciar la guerra.[22] Y cuando llegaron las dos cartas de Kruschev, Robert ayudó a su hermano a subir al palco para verse desde el rol del ruso.

El segundo tipo general de asociado es el aliado. El aliado opera

21. Véase un análisis de la asociación y su importancia en un contexto militar, en «The Power of Personality in War», del general de división barón Hugo von Freytag-Loringhoven, en *Roots of Strategy: 3 Military Classics*, libro 3 (Harrisburg, PA, Stackpole, 1991), págs. 326-341.

22. Con respecto a su nota, véase Kennedy, *Thirteen Days*, pág. 9. Robert Kennedy no explica exactamente lo que quiso comunicar con esa nota. Yo deduzco esas intenciones, como lo han hecho otros estudiosos, entre ellos Robert C. Tucker, en *Politics as Leadership* (Columbia, Publicaciones de la Universidad de Missouri, 1981), pág. 48.

habitualmente más allá de un límite de autoridad o frontera organizacional. Aunque los aliados comparten un valor o un punto de vista, y a menudo intercambian información confidencial sobre cuestiones estratégicas específicas, la existencia de un límite dosifica el flujo de información entre ellos.[23]

Las alianzas actúan por lo menos de tres modos básicos: entre personas de diferentes organizaciones y, dentro de una organización, entre una autoridad menor que recurre a una autoridad superior, y a la inversa. Entre personas de distintas organizaciones, uno de los aliados puede tener una autoridad superior, equivalente o menor, pero lo más significativo es que ninguno tiene autoridad directa sobre el otro. Su alianza no recibe la forma de las fuerzas poderosas que afectan las relaciones de autoridad dentro de una unidad organizacional, sino de una relación de autoridad indirecta, más maleable, definida por las posiciones de cada uno en sus propias organizaciones y por la relación entre una organización y la otra. Sin duda, estos tipos de alianzas son muy comunes en el gobierno, entre el gobierno y movimientos políticos o grupos de interés, y entre personas de grandes empresas en las que las tareas compartidas y superpuestas exigen el compromiso de gente ubicada en diferentes lugares. Por ejemplo, William Ruckelshaus tenía aliados no sólo en la EPA, sino también en la industria y en el Sierra Club. En las cuestiones internas, Lyndon Johnson tenía aliados más allá de todos los límites concebibles.

Las alianzas no son necesariamente explícitas. Es frecuente que los líderes actúen cruzando un límite organizativo o jerárquico de modo encubierto, porque una alianza abierta podría distraer la atención del trabajo que se encara. Por ejemplo, la llamada telefónica del presidente Johnson a Roy Wilkins, para alentarlo a presionar al Congreso, fue confidencial. En consecuencia, Wilkins tenía más poder con los senadores y congresistas porque ellos lo veían como representante de los intereses negros, sin confundir sus esfuerzos con los intereses de Johnson. Johnson podía intervenir entre bambalinas, y esto era representaba una ventaja para él.

Establecer alianzas con diversas figuras de autoridad, desde una posición con poca o ninguna autoridad, fue la estrategia básica de Gandhi, Sanger y King. Por el contrario, Chuck Adams no encontró modo de impulsar entre sus superiores el tema de las bombas defectuosas en Vietnam. Un líder de un nivel inferior o exterior a la estructura de

23. Véase Alan R. Cohen y David L. Bradford, *Influence without Authority* (Nueva York, Wiley, 1989).

autoridad necesita protección, aliento y consejo. Debe buscar aliados de nivel superior, pero se sentirá innecesariamente frustrado y traicionado si olvida que el aliado con más autoridad tiene que luchar con un círculo mayor de expectativas y presiones.

Como hemos visto en el caso de Johnson y Selma, un líder que opera desde arriba necesita aliados próximos al frente de batalla. La gente que está en primera línea ve desafíos que quien ocupa una posición superior no advierte. Además, en una posición inferior se tiene más libertad para plantear interrogantes difíciles. La participación de estas personas suele ser necesaria para definir y resolver el problema. No sólo aportan información y perspectivas que hay que tener en cuenta para enmarcar la cuestión, sino que la solución suele consistir en cambios que ellas deben instrumentar.

Sin duda, los aliados de nivel inferior pueden no estar de acuerdo con la perspectiva de la autoridad superior. Pero incluso cuando existe un desacuerdo abierto, los aliados de nivel inferior pueden cargar con parte del peso que soporta la autoridad superior, e impedir un fracaso prematuro de las cuestiones. Desde una posición superior en una organización, respaldar y proteger las desviaciones en la filas inferiores (esté uno de acuerdo o no con la posición desviada) sirve para mantener vivo el conflicto productivo. En efecto, es posible hacerlo invitando a un miembro rebelde de nivel inferior a participar en una comisión.

Esto está en consonancia con el principio de que quienes lideran desde posiciones superiores deben proteger las voces del liderazgo sin autoridad. Pero, ¿cómo puede una persona con autoridad reconocer esas voces? Yo sugiero una regla práctica contraintuitiva. Como las presiones sobre la autoridad empujan a restaurar el equilibrio, esta persona se sentirá emocionalmente impulsada a acallar a quienes en la comunidad plantean interrogantes perturbadores. En consecuencia, una autoridad tiene que proteger precisamente a quienes siente el deseo de silenciar. El fastidio es a menudo la señal de una oportunidad. Al contenerse y examinar el valor potencial de que la gente encare los interrogantes provocativos planteados, la persona con autoridad puede ver más allá de su percepción personal de los problemas. ¿Qué intereses representa la persona incómoda? Las posiciones que se desvían de la norma pueden ser las mejores fuentes de liderazgo para la autoridad superior.

ESCUCHAR: UTILIZARSE UNO MISMO COMO DATO

El palco no sólo es un punto de vista psicológico ventajoso para observar a los otros, sino también un lugar desde el que uno puede observarse a sí mismo y observar el modo en que escucha. Para interpretar los hechos, una persona que lidera tiene que comprender su propio modo de procesar y distorsionar lo que oye. Para soportar el estrés del liderazgo, es preciso conocer suficientemente las propias tendencias destinadas a compensarlo. Por ejemplo, si reacciona automáticamente rechazando el consejo cuando se le da con un aire aparente de superioridad, el líder necesita familiarizarse con ese reflejo suyo, lo suficiente como para poder escuchar y responder con flexibilidad, según las necesidades de la situación. La compensación requiere la disciplina interior de dar un paso atrás y poner a prueba la exactitud de las propias percepciones y la corrección de la propia reacción. Escuchar es un proceso de ensayo y error: se interpreta, se ve dónde falla la interpretación, se la revisa. Para escuchar hay que saber convivir con la duda.

Adquirir conocimientos sobre cómo tiene uno afinadas sus propias cuerdas, cómo se inclina a responder mejor a ciertos temas que a otros, es un proceso continuo. Ni siquiera los programas más intensos de autoexamen pueden proporcionar una autocomprensión completa. Lo más probable es que, si alguno de esos programas tiene éxito, se haya adquirido la aptitud y el coraje necesarios para continuar el aprendizaje a lo largo del tiempo. Cuando Sócrates se describía a sí mismo, trazaba una distinción esencial entre la sabiduría y la pasión por la sabiduría. La pasión por la sabiduría era superior a la obtención de sabiduría. La curiosidad era una virtud. En efecto, para Sócrates sólo valía la pena vivir una vida de autoexamen incesante.

¿Cómo mantienen las personas un adecuado nivel de autoexamen? Aunque distintas personas pueden necesitar diferentes métodos, en todos los casos se aplican dos principios generales. Primero, aprendemos reflexionando sobre las acciones cotidianas, sobre los éxitos y fracasos nuestros y de otras personas. En particular, podemos aprender de los hábitos que repetidamente nos crean problemas y de las conductas que nos sorprenden. A menudo nos proporcionan claves de nuestra propia mezcla peculiar de impulsos internos y fuerzas sociales. Podemos preguntarnos: «¿Qué me arrastró a comportarme inadecuadamente en esta situación?». O bien, «¿de dónde proviene esta conducta?».[24] En

24. Margaret J. Rioch, «All We Like Shepp—' [Isaías 53,6]: Followers and Leaders», en Colman y Bexton, comps., *Group Relations Reader*, pág. 170.

segundo lugar, podemos utilizar a nuestros asociados como protección contra el autoengaño. Quizá se trate de asociados formales, contratados a tal fin, como un consultor, un entrenador personal o un terapeuta. Con más frecuencia se trata de asociados informales que, cuando se les permite realizar la tarea de interrogarnos, pueden promover la reflexión, porque son las personas con las que habitualmente hablamos de modo abierto.

En las situaciones adaptativas, en las que la improvisación es la norma, escuchar e intervenir van de la mano. Cada acción debe ser vista como un experimento. La improvisación exige una evaluación constante. En la práctica, una persona que lidera tiene que intervenir, y después mantener el rumbo y escuchar, para conocer los efectos de la intervención. Debe pasar del palco a la pista de baile, una y otra vez, ida y vuelta. Tiene que dar cabida al silencio. Su conducta constante le da tiempo al sistema para reaccionar a su intervención. También le da tiempo a él para intervenir. Escuchando, refina su interpretación de los hechos y realiza la acción correctiva. Sobre la base de lo que escucha, interviene nuevamente. Con este enfoque, las intervenciones no son simplemente soluciones propuestas, sino también modos de sondear los problemas y reunir información para refinar la estrategia.

Si quien lidera se conoce a sí mismo, puede escuchar utilizándose como instrumento. Como miembro del sistema social, inevitablemente resuena con diversas cuestiones, tendencias y temas comunitarios. Quizá crea que es un solista, pero nunca lo es realmente. En virtud de haber asumido un rol, pasa a soportar fuerzas y expectativas sociales. En el mejor de los casos, puede intermitentemente trascender esas influencias subiendo a un palco.

Pero incluso desde el palco, la persona que lidera nunca obtiene realmente un cuadro objetivo, porque nunca se puede desprender por completo de los filtros con que percibe los hechos. Tampoco puede liberarse por completo del campo de fuerzas de la comunidad. Pero sí puede adquirir conocimientos sobre sus propios filtros y tendencias, y tenerlos en cuenta en sus interpretaciones. Puede escucharse a sí mismo en busca de claves de lo que está sucediendo a su alrededor. Como es capaz de ejercer influencia sobre el sistema social, sus propios pensamientos y sentimientos indican algo, no sólo sobre el líder mismo, sino también sobre el medio.[25]

25. Véanse Wilfred R. Bion, «Selections from: *Experiences in Groups*», en Colman y Bexton, comps., *Group Relations Reader*, págs. 11-20; Shapiro y Carr, *Lost in Familiar Places*, págs. 78-94, y Larry Hirschhorn, *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life* (Cambridge, MIT Press, 1988), págs. 110-113.

Por ejemplo, Carol Lewis, gerente de una empresa de ordenadores, se sentía habitualmente fastidiada cuando determinada persona tomaba la palabra en las reuniones semanales del personal. Este hombre siempre se expresaba demasiado emocionalmente, y parecía disfrutar actuando y vistiendo de modo diferente. La gerente se sentía a menudo impulsada a silenciarlo, y lo hizo durante meses. Pero, reflexionando, advirtió que, cuanto más lo silenciaba, más emocionales e inoportunos eran los estallidos de él. Además, esta persona parecía representar siempre una perspectiva distinta a la del resto del grupo. Con algún sondeo durante las reuniones, Carol comenzó a advertir que, aunque las perspectivas de aquel hombre estaban en conflicto con las tendencias dominantes en su departamento, a veces eran perfectamente aplicables a sus tareas. Su propio fastidio no era un indicio de que debía restaurar el equilibrio, sino que fue gradualmente convirtiéndose en una guía para su búsqueda de perspectivas conflictivas para poner nuevamente a prueba las tendencias dominantes. Sentirse fastidiada era indicativo de que necesitaba escuchar.

De modo análogo, cuando John Kennedy se sintió traicionado al enterarse del envío de misiles soviéticos a Cuba, sus sentimientos eran indicativos de la reacción probable de los norteamericanos en general cuando se enteraran del hecho. La estrategia de Kennedy tenía que ser coherente con esos sentimientos de la comunidad. Tenía que expresar la cólera, con palabras y acciones, estratégica y no reactivamente, en vista de lo que estaba en juego.

Encontrar un santuario

Para escucharse uno mismo se necesita un lugar donde uno pueda prestar atención a sus pensamientos. Si uno trabaja en medio de la cacofonía de una pista de baile con varias orquestas, necesita un santuario para recobrar su propio sentido de los objetivos, tomar perspectiva respecto de las cuestiones, y recobrar el coraje y el entusiasmo. Al convertirse en el depositario de muchas aspiraciones en conflicto, una persona puede perderse en el rol, al no distinguir su voz interior de las voces que reclaman atención desde fuera. Los asociados pueden ser de gran ayuda, lo mismo que hacer ejercicio a solas, dar paseos u orar, para romper el hechizo del frenesí de la pista. Necesitamos santuarios.

Para ejercer el liderazgo, hay que prever que la música acabará arrastrándole a uno. Hay que tener un plan para hacer frente a la situación

y crear oportunidades programadas que tengan en cuenta la necesidad de recobrar la perspectiva. Así como el liderazgo exige una estrategia de movilización de la gente, también requiere una estrategia de despliegue y restauración de los propios recursos espirituales.

Preservar el sentido de los objetivos

El liderazgo suele ser una actividad apasionante y agotadora. La gente necesita inspiración e impulso para entrar en un vacío que sólo más tarde se reconoce como un lugar de creatividad y desarrollo. Tan fuertes son las emociones que genera el liderazgo que pueden abrumar a quien no ha desarrollado un sentido de los objetivos suficientemente sólido. Hemos analizado en este estudio la tarea del liderazgo y las estrategias para superar sus obstáculos y sobrellevar sus sufrimientos. Pero la práctica del liderazgo, quizás antes que nada, exige un sentido de los objetivos: la capacidad para encontrar los valores que hacen que el riesgo valga la pena. Con esta idea comenzaba este libro, con una indagación sobre los valores que orientan a quien lidera.

Un sentido de los objetivos no es lo mismo que un propósito claramente definido. Un sentido de los objetivos genera propósitos definidos en cualquier contexto dado, a través de algunas preguntas sencillas: ¿Cuál es la oportunidad ahora? ¿Cuál debe ser nuestro propósito? Las organizaciones y sociedades están llenas de objetivos bien definidos, y éstos son esenciales. Los objetivos definidos son la fuente más importante de orientación para realizar el trabajo técnico y adaptativo, como la brújula de un barco en el mar. Pero, incluso más precioso que cualquier propósito definido, es un sentido de los objetivos que nos permita dar un paso atrás y pasar revista, quizá con dudas, quizá con deleite, a los valores orientadores que guían cualquier acción particular. Con el tiempo, es posible que los objetivos específicos ya no capten la realidad presente o sean desplazados por la evolución de los valores. Por ejemplo, el valor constitucional de asegurar la paz interior ha seguido siendo el mismo en los últimos doscientos años, pero los objetivos programáticos han cambiado a la luz de experiencias que clarificaron la aplicación de este valor en relación con otros valores. Antes de la guerra civil, asegurar la paz interior significaba devolver los esclavos fugados a sus propietarios. En 1957, significó el empleo de tropas federales para integrar la escuela secundaria de Little Rock.

Hoy en día, estos cambios son quizá más evidentes en los negocios, pues empresas con una larga historia y objetivos asentados se en-

frentan a mercados que ya no los respaldan. Muchas empresas reúnen a sus ejecutivos en centros de descanso para reformular sus objetivos, los cuales, grabados a fuego durante décadas, han perdido su resonancia y pertinencia. De algún modo esto es síntoma de que se ha perdido un sentido de los objetivos que sólo puede recobrarse pasando por duras experiencias. En lugar de mantener un espíritu de indagación que, con un ojo en la realidad del mercado y el otro en los valores de la institución, habría generado un cambio adaptativo constante, en las empresas se instaló una actitud de autocomplacencia.

Pero el cambio adaptativo se convierte en una empresa de alto riesgo cuando lo posponemos tanto que se vuelve necesaria una revolución. Una empresa puede cerrar. Las sociedades pueden declinar. Lo que ha ocurrido con Rusia y sus vecinos debe hacernos desconfiar de la creencia en que el trabajo adaptativo tiene que ser un proceso discontinuo. Los casos que hemos examinado aquí demuestran que el progreso puede ser evolutivo y gradual. Pero el punto de apoyo de la palanca del cambio es un sentido de los objetivos que mantenga a la gente haciéndose constantemente una pregunta, especialmente en los buenos tiempos: «¿Cuál es nuestro próximo desafío adaptativo?».

Preservar un sentido de los objetivos ayuda a tomarse con calma los retrocesos y fracasos. El liderazgo exige el valor de enfrentar fracasos cotidianamente. De lo contrario, no podríamos realizar acciones correctivas. Además, el sentido de los objetivos ayuda a generar la libertad de cambiar de modos de liderazgo cuando, después de ensayos repetidos, uno ya no ve opciones de acción. A veces hay que renunciar por completo a una situación organizacional o política. Pero, sin libertad personal para cambiar, la pérdida de los procedimientos de actuación conocidos puede llevar a la desorientación y la desesperación. A menudo, para evitar la pérdida, limitamos nuestras miras y, permaneciendo como estamos, renunciamos a liderar. La acumulación de heridas estrecha nuestro enfoque. A corto plazo, se restaura el equilibrio personal, pero con el tiempo se produce el declive intelectual, pues se pierde la inspiración que proviene de ubicar la vida individual en un marco más amplio. Un sentido de los objetivos proporciona la capacidad constante para generar nuevas posibilidades.

El liderazgo es una realidad cotidiana. No se define por los rasgos de unas pocas personas, no es un hecho infrecuente ni una oportunidad única en la vida. En nuestro mundo, en nuestra política y en nuestras empresas, enfrentamos desafíos adaptativos constantemente. Cada vez que tenemos ante nosotros un conflicto entre valores en competencia o encontramos una brecha entre nuestros valores compartidos

y nuestro modo de vida, necesitamos aprender nuevos métodos. Cuando a un representante político se le pide que armonice aspiraciones enfrentadas, él y los grupos que representa encaran la necesidad de cuestionar supuestos muy apreciados. Cuando un ejecutivo ve la solución a un problema, técnica en muchos aspectos, pero que requiere cambios en las actitudes y hábitos de sus subordinados, enfrenta una tarea educativa. Cuando un subordinado advierte una brecha entre los objetivos que se le dice que instrumente y los hechos que ve, se halla, en virtud de los objetivos de la organización, ante los riesgos y la oportunidad de liderar sin autoridad. Visto bajo esta luz, el liderazgo requiere una estrategia de aprendizaje. El líder tiene que lograr que la gente enfrente el desafío, ajuste sus valores, cambie sus perspectivas y desarrolle nuevos hábitos. Para una persona con autoridad que se enorgullece de ser capaz de encarar problemas difíciles, éste puede ser un difícil despertar. Pero también le aliviará de la carga de tener que conocer las respuestas y sobrellevar la incertidumbre. A la persona que para liderar espera recibir «la visión» o las órdenes del director técnico, esto puede parecerle una mezcla de buenas y malas noticias. Las exigencias adaptativas de nuestras sociedades requieren un liderazgo que asuma la responsabilidad sin esperar la revelación o la iniciativa ajena. Quizá sea posible liderar sin nada más que un interrogante en las manos.

ÍNDICE ANALÍTICO Y DE NOMBRES

Abernathy, Ralph, 282, 293, 299
Acatamiento, 91-92, 98-99
—habitual, 96-97
Acciones y procesos autocráticos, 212-221, 294-295, 313-314
Adams, Chuck, 268-271, 345
Adaptación, 25, 28, 57, 113, 307
—biológica, 23, 57-58, 60
—cultural, 60-61
—fracaso de la, 68
—liderazgo con autoridad, 176-179
—respuesta de, 78, 176
—social, 24, 59, 62-63, 272
Véase también Desafío(s); Trabajo adaptativo
Agnew, Spiro, 231
Agresión, 86-88
Ambiente, 25-26, 57-58, 62, 144, 147, 325-326, 340-341
Véase también Ambiente contenedor; Caso Tacoma
Ambiente contenedor, 108, 151
Amistad, 153-154
Anthony, Susan B., 250, 252
Aprendizaje, 59-60, 252, 266-267, 317-317, 324
Aptitudes predecibles, 155
Aquino, Corazón, 308-310, 315
Asesinato de los líderes, 320-321
Asociados, 344-347, 348, 349
Atención:
—a las cuestiones, 195, 276, 287, 292, 295, 335-337, 342
—control y dirección de la, 151, 163, 192, 253, 265-266
—estructuración de la, 84
—pararrayos de la, 140, 163, 276, 294-297
Autodeterminación, 254-255
Autoengaño, 80-81
Autogobierno, 320
Autonomía, 216, 236
Autoobservación por parte de los líderes, 347-349
Autoridad carismática, 88-89, 105-107, 319-321
Autoridad, 21-23, 28-29, 35, 147, 157, 272, 306-307
—coacciones sobre la, 55-56, 134, 145, 175, 253, 272
—coerción y, 87-88, 154
—cultura y, 101-105
—de las mujeres, 248-249, 342-343
—definición, 94
—en el trabajo adaptativo, 55, 176, 250-252
—formal, 33, 35, 92-93, 128, 149-151, 160, 166, 173, 178, 234, 250, 269-270
—funciones sociales de la, 101-102, 107
—informal, 33, 128, 149-151, 160-161, 178, 250, 267-270
—institucional, 340
—la confianza como, 24, 149
—límites de la, 250, 286-288
—moral, 254-256, 287
—pérdida de, 94
—posibilidades de la, 151-152, 164, 287-288
—relaciones de, 24, 83, 105, 107, 113-114, 117
—resistencia a la, 168, 268-269
—riesgos de la, 306-307, 319
Véase también Dirección; Liderazgo; Orden; Protección

Baker, Wilson, 283, 284, 289
Ball, George, 228
Barnes, Ernesta, 137, 174
Boynton, Amelia, 277, 280, 286, 287, 290, 296, 299
Boynton, Sam, 279, 287
Brandy, Nicholas, 24
Bundy, McGeorge, 212, 338
Burford, Anne Gorsuch, 144, 150
Bush, George, 21, 29, 71, 324

Cambio adaptativo, 120, 130-131
Camboya, 230, 231, 236
Véase también Guerra de Vietnam
Carlyle, Thomas, 38
Carter Jimmy, 241-243, 324
Caso Buchanan, 121-129, 150, 154-155, 252, 306-307. 315-316
—cambios de la atención, 163
—cuestiones relacionadas con la autoridad, 151, 152, 156-158, 313-314
—enmarcamiento de las cuestiones, 165
—estrategias para la toma de decisiones, 172-173
—implicaciones, 132-134
—orquestación de los conflictos, 167-168
—pericia para el liderazgo, 130-131
—trabajo adaptativo en el, 121-129, 132-134, 150-152, 155-158
Caso Tacoma (planta Asarco), 306, 313
—ambiente contenedor, 159-162, 170
—cambio de la atención, 168
—facciones, 169-171
—implicaciones del, 142-147
—movilización del trabajo adaptativo, 134-141, 159
Chestnut, J.L., Jr., 278, 301
Chivo expiatorio, 22, 69-70, 144, 176, 201-202, 335
—la figura de autoridad como, 307-308
Clark, Jim, 280, 282, 285, 289, 290, 293, 294, 299
Clinton, Bill, 166
Coacción, 97, 98, 154, 161
Collins, LeRoy, 294, 299
Competencia, 102-103
Comunidad, 56, 114-115, 333-334
Concepto de maduración, *véase* Cuestiones
Concepto del bien absoluto, 130-131
Conferir poder, 97-98
Confianza, 24, 147-148, 150, 172
—ambiente contenedor y, 154, 162-163
—en las autoridades, 149, 223, 233-244
—la autoridad como, 24, 149, 154
—pérdida de la, 157
—relación de autoridad derivada de la, 155-158, 160
—violación de la, 234-236
Conflicto, 55-56, 105
—de valores, 24, 25, 50-51, 60-61, 191-192, 253, 351
—destructivo, 334-335
—en los sistemas sociales, 64-65
—externalización del, 340-343
—grupal, 331-332
—interno, 102-103, 113, 341, 342
—orquestación del, 49-50, 151-152, 162-163, 167-171, 224, 258, 265-266
—por el poder, 327-328
—resolución del, 25, 26, 171, 253
Connor, Bull, 279, 285
Control de la natalidad y cuestiones relacionadas con el aborto, *véase* Sanger, Margaret
Creatividad e innovación, 26-27, 55-56, 107-108, 134, 252
—desviación, 247-273
—improvisación, 348
Cuestiones, 341
—atención a las, 276, 335-337, 342
—dinámica de las, 328-329
—dramatización de las, 355-256
—enmarcamiento de las, 151, 162-163, 165-166, 195, 227-228, 253, 265-266, 287, 342
—foco en las, 253-254, 335-337
—maduración de las, 166, 179-180, 227-228, 230, 275, 276
—ordenamiento en secuencia de las, 158, 165-166, 173, 223

—representación de las, 296-297
Cultura, 101-105

Darwin, Charles, 90
Dependencia, 115-116, 128-129, 145-146, 320, 336-337
—mutua, 154-155
Derechos de las mujeres, 261-268
Véase también Sanger, Margaret
Derechos electorales, 184-190, 315-316
—ambiente contenedor, 290
—marcha a Montgomery, 292-293
—perspectiva desde el frente (marcha de Selma), 276-285
—principios de liderazgo (marcha de Selma), 191-198, 241-242
Desafío adaptativo, 23-25, 28-29, 57, 105, 134, 146-147, 172, 191-192, 236, 275, 307-308, 328-332
—al equilibrio, 66, 68
—rechazo del, 298-299
Desconfianza, 155-156
Desequilibrio, 57, 170, 172, 192, 292-293
—dinámica del, 66-71
—regulación del, 193, 258
—social, 177, 256-257
Desobediencia civil no violenta, 257-259, 272
Desviación, *véase* Creatividad e innovación
Determinismo biológico, 90
Dickenson, Robert Latou, 264, 266
Dirección, 113, 119, 124, 155-156, 175, 312-313
—en el caso de los derechos electorales, 192, 287
—en el caso de la guerra de Vietnam, 218
—liderazgo y, 248, 289, 307
Dirksen, Everett, 183, 292
Diversificación, 141, 142, 173
Doar, John, 278
Dominio, 35-36, 114-115
—acatamiento y, 90-92
—autoridad y, 94-100
—en las sociedades de primates, 85-88
—en los niños, 91-92
Dosificación del trabajo, 71, 80-81, 313-318, 333-334
—en el ambiente contenedor, 313
—en el caso de los derechos electorales, 287
—evitación del trabajo y, 222-224
—movilización del trabajo adaptativo, 125, 127, 128, 158

Eisenhower, Dwight, 185, 195, 218, 231, 240
Ejemplo médico *véase* Caso Buchanan
Ellsberg, Daniel, 233
Environmental Protection Agency (EPA), 134, 137-159, 160-162, 170, 315-316, 341
Equilibrio, 57, 86, 351
—restauración del, 74-75, 106-107, 289-290, 307, 334, 347
Escuchar, 347-349
Estabilidad, *véase* Equilibrio
Estrategia de enmarcamiento, *véase* Cuestiones
Estrategias de actuación, 23-24, 56
Véase también Adaptación
Estrés, 21, 24, 49-50, 107-108, 309
—ambiente contenedor y, 153-162, 315
—autoridad y, 82, 105-107, 289-293
—convertido en trabajo, 162-163, 333-334
—de adaptación, 23, 151, 153, 158, 171
—del liderazgo, 325-326, 347
—dosificación del, 131-132, 147, 223, 236, 253, 332-334
—equilibrio y, 65-66
—manejo del, 65, 192-194, 275-276, 290-292
—personal, 323-324, 327
—respuesta al, 70, 94, 116-117, 323-324, 334-335
—sistémico, 276, 288-293, 328
—social, 55, 106-107
—tolerancia al, 313-314
Evolución, 60
Examen realista, 50

—concepto de liderazgo y, 52-53, 55-56, 221-222
—desequilibrio y, 70
—para el trabajo adaptativo, 60-61, 65-66, 162-163
—política, 236, 240-241
—por las figuras de autoridad, 164

Falta de respeto, 328-329
Ferraro, Geraldine, 341-343
Figuras de autoridad, 26-27, 82, 97-98, 178-179, 289
—acceso a la información, 164, 258-259
—acciones más allá de los límites, 272, 286-288
—destitución de las, 309
—estrés del sistema y, 288-293, 335-336
—estrés y, 82, 324
—evitación del trabajo y, 336
—expectatives respecto de las, 175
—formulación de las respuestas por las, 132-133
—peligros de las, 306-308
—protección de las, 294
—ubicación de las, 226-230
Véase también Liderazgo
Forman, James, 279
Fossey, Dian, 86
Foster, Marie, 277-280, 286-287, 290, 296, 299
Fulbright, J. William, 221

Gandhi, Mahatma K., 248, 251, 252, 266, 296, 313
—autoridad informal, 256, 272, 287, 345-346
—liderazgo sin autoridad, 248, 255-260
Goldwater, Barry, 208, 227
Goodall, Jane, 88
Gorbachev, Mikhail, 98
Gran Sociedad, 206-207, 209, 212-213, 221-222, 226-228
Véase también Johnson, Lyndon
Grupos, 93-94
—estrés, 330-332
—facciones, 168, 174, 250-251, 329-332
—protección de la figura de autoridad, 294
—toma de decisiones, 169-170, 172
Guerra de Vietnam:
—ambiente contenedor, 220-221, 230, 234, 241-242
—dosificación y evitación del trabajo, 222-224
—ejemplo de falta de liderazgo en las misiones de bombardeo, 268-271
—estrategia de Johnson, 207-211, 224-230, 297-298, 315, 326, 340
—estrategia de Nixon y pérdida de poder, 230-238
—fuentes de la acción autocrática, 212-217
—razones técnicas de la acción autocrática, 217-221

Hare, James, 280, 284
Hitler, Adolf, 41, 51-54, 107
Ho Chi Minh, 222, 228, 230
Hoover, J. Edgar, 254, 295

Impredecibilidad, 156-157
Inclusión, 310-312
Influencia, 35-44, 55-56
Información, 151, 154-155, 218, 348
—del frente, 253, 266-267
—falta de, 168
—figuras de autoridad e, 164, 258-259
—manejo de la, 151, 158, 163-166, 253, 313-314, 344-345
Iniciativa de defensa estratégica, 72-82
Innovación, *véase* Creatividad e innovación
Inteligencia, 58

Jackson, Jimmee Lee, 285, 294
Jackson, Kevin, 330, 338
Jerarquía de las sociedades de primates, 86-92
Johnson, Lyndon, 80, 243, 254, 318, 345

—autoridad formal, 219-220, 252
—autoridad informal, 212-213
—estrategia del liderazgo de los derechos civiles, 181-182, 185-190, 225-226, 314-315
—estrategia del liderazgo de los derechos electorales, 185, 204, 241-242, 280-281, 293-294
—estrategia del liderazgo en la guerra de Vietnam, 205-230, 236, 297-298, 315-316, 340
Justicia, 255, 259

Kennedy, John F., 180, 195-196, 214-215, 240, 254, 300, 344
Kennedy, Robert, 254, 283-284, 339-340, 344
King, Martin Luther, Jr., 180-181, 185-188, 198-199, 252, 266-267, 278-281, 313, 319
—asesinato, 320-321, 340
—autoridad informal, 247, 250, 287, 288, 345-346
—dependencia de los seguidores, 321-322
—foco en las cuestiones, 253-254
—marcha a Montgomery, 289-292, 296, 299
—marcha de Selma, 282-285, 287
Véase también Movimiento por los derechos civiles; Derechos electorales
King, Rodney, 21, 23
Kruschev, Nikita, 338, 339, 344

Lafayette, Bernard, 279, 287, 296, 299
Lewis, Carol, 349
Ley de Aire Puro, 134.135
Ley de Derechos Civiles, 182, 185-186, 192
Ley de Derechos Electorales, 204, 315-316
Liderazgo, 21, 28-29, 33-35, 55-56, 74-75, 272, 306-307, 351-352
—asociados del, 344-349
—autocrático, 216, 236, 324
—definición, 35-36, 42-43, 45-56, 130-131
—desafío al, 22, 294-295, 319-320
—en las crisis, 22, 175
—fracaso del, 52-53, 117, 351
—martirio y, 319-321
—metas, 47-48, 50
—opciones, 269-271
—peligros y riesgos del, 305-309, 315
—perspectiva general, 327-337
—poder y, 24-25, 52-53, 149
—presidencial, 239-243
—principios, 178, 275
—santuario para el, 349-350
—trabajo adaptativo, 49-50, 53-54, 176-179
—valores, 24-25, 33-34, 38-44
Véase también Autoridad; Dosificación del trabajo; Protección
Liderazgo con autoridad, 28-29, 83-84, 149, 162-163, 176, 234-238, 253-254
—caso Buchanan, 132-133, 151-152
—caso de los derechos civiles, 180-183
—caso de los derechos electorales, 184-190
—caso Tacoma, 150, 151
—principios del, 191-198
Liderazgo sin autoridad, 28-29, 247-254, 289-290
—control del ambiente contenedor, 275
—estrés del, 325-326
—movilización de los interesados, 298-301
—normas del, 272-273
Límites de la autoridad, 250-252, 272, 286-288
Lincoln, Abraham, 250, 312
Lingo, Al, 285, 293

Malcom X, 291
Malestar, *véase* Estrés
Manejo:
—del ambiente contenedor, 153-162, 275, 315
—del estrés, 65-66,. 192-194, 275-276, 290-292
—del riesgo, 144, 147

Mansfield, Mike, 186, 213, 221
Marcha a Montgomery, *véase* Derechos electorales
Marcha de Selma, *véase* Derechos electorales
Marcos, Ferdinand, 309, 315
Marshall, Burke, 284
Martirio, 319-321
McNamara, Robert, 209, 212
Meredith, James, 185
Movilización, 256-257
—de la respuesta adaptativa, 176, 249-250, 333-334
—de los interesados, 298-301
—sin liderazgo, 248, 249, 265-266
Movimiento por los Derechos Civiles. 197-198, 202, 223, 292-293, 300, 305, 321-322, 340
Vease también King, Martin Luther, Jr.,
Muskie Edmund, 233

NAACP, 182
Negación, 124, 127
Nixon, Richard, 77, 81, 230-236
Normas, 55, 104-105, 116, 266-267, 288
—del liderazgo sin autoridad, 272-273
—desvío respecto a las, 258, 268-271
—en la toma de decisiones, 171-172
—implícitas, 34-35
—militares, 271

Opinión pública, 233-236, 241-242, 147-148, 180-181
Orden, 21, 113, 119, 124, 128, 155-156, 163-164, 175, 192, 218, 287, 312-313
—con liderazgo, 289, 307
—sin liderazgo, 248
Organización de los servicios de apoyo, 158, 168
Owens, J.H., 278

Pacificación, 283-284
Parsons, Barbara, *véase* Caso Buchanan
Pericia en el proceso, 130-131, 152-153
Planta ASARCO, *véase* Caso Tacoma
Poder, 25, 98-99, 153-154
—autoridad y, 114-115, 149
—conflictos, 327-328
—liderazgo y, 24-25, 34-35, 48-49, 149, 161
Problemas, 22, 25-26, 49-50
—acción con autoridad y, 133-134
—definición, 119, 120, 131-132
—resolución, 119, 168-169, 171
—técnicos, 28-29, 116, 133, 134, 141-142, 236
Propósito, 350-351
Protección, 113, 119, 124, 155-156, 163-164, 175, 282-283, 287
—con liderazgo, 289, 307
—de las figuras de autoridad, 294
—de las voces del liderazgo, 198-199, 250-251, 275, 346-347
—de los votantes, 247
—en el caso de la guerra de Vietnam, 218
—en el caso de los derechos electorales, 192, 287
—sin liderazgo, 248
Provocación, 275-276
Proyecto de Derechos Civiles, 186-187
Proyecto de Derechos Electorales, 211

Racismo, 21, 90, 187, 189, 195, 201-202, 266-267, 288, 291-292, 314-315
Véase también Movimiento por los Derechos civiles; Derechos electorales
Rasgos, 38-39, 45-46
Reagan, Ronald, 72-74, 79-82, 144, 324, 341
Reeb, James J., 189
Reese, Fred, 276, 280, 286, 287, 290, 296, 299, 327
Resolución del golfo de Tonkín, 208-209, 228, 229, 340
Responsabilidad, 26-27, 107-108, 253, 319-320, 352
—aceptación de la, 25-26, 55-56, 77-78
—compartida, 171

—difusión de la, 132
—ética de la, 323
—por el trabajo adaptativo, 307, 308
—por las acciones, 46-47, 192
—su devolución al pueblo, 169-170, 171, 173, 203, 275, 324, 337
Richards, John, 270, 271, 272
Riesgo:
—del liderazgo, 305-309, 315
—manejo del, 144-147
Rol, 175, 176, 260-261
—distinción rol/persona, 222-224, 341-343
Roosevelt, Franklin, 51, 80, 106, 153, 172, 220, 243, 265, 319, 324
Roosevelt, Theodore, 214
Ruckelshaus, William, 134-147, 259-161, 166-170, 307, 340
—aliados de, 344-345
—autoridad formal de, 173-174, 252
Russell Richard, 182

Sanger, Margaret, 247, 249, 250, 251, 335
—liderazgo sin autoridad, 261-268
Schaller, George, 86
Schlesinger, Arthur, Sr., 296
Servicios de apoyo, 158, 168
Simbolismo, 105
Situacionalismo, 38-39
Smitherman, Joe, 283, 289
Sociedad, 24, 100-101, 107
—de primates, 85-88
—estrés de la, 55-56, 106-107
—humana, 90-94
—pautas de dominio/jerarquía, 86-88
—sistemas sociales, 58-65, 70, 131, 168, 248, 276, 313-314, 326
Sociedades de primates, 85-88, 90
Southern, Christian Leadership Conference (SCLC), 278, 280, 291
Spencer, Herbert, 39
Stanton, Elizabeth Cady, 251-252
Student Non-Violent Coordinating Commitee (SNCC), 278, 279, 287

Teller, Edward, 72, 73, 79
Tendencias, 24-25
Teoría de la contingencia, 40, 43-44
Teoría histórica del gran hombre, 38-42
Tipos de situación, 119-121, 129, 131, 134, 152, 255-256
Toma de decisiones, 152-153, 160-162
—autocrática, 171-173, 205, 218, 220, 223-225
—elección del proceso, 171-174
—grupal, 169, 170, 172
Véase también Johnson, Lyndon
Trabajo adaptativo, 27, 50-56, 81-82, 116-117
—conflictos de valores, 24-25, 50, 54, 61-63, 191-192, 253, 351
—evitación del, 25, 67-71, 117, 222-224, 237, 290, 307, 335-336
—definición, 49
—y liderazgo, 49, 53-55, 176-179
—el factor autoridad en el, 55, 176, 249, 252
—y trabajo técnico, 65-66, 118-121, 131-132, 146
—ambiente contenedor y, 154
—soluciones a corto plazo, 179-180
—orquestación del, 243
—devolución a la sociedad del, 297-298
—responsabilidad por el, 309
—estrés del, 313, 319-320
Trabajo técnico, 327-328
—acciones autocráticas y, 217-221
—dependencia, 128
—pericia, 130-131, 152-153, 171, 240-241, 341
—política exterior y, 235
—problemas, 28-29, 116, 133, 134, 141-142, 236
—y trabajo adaptativo, 65-66, 118-121, 130, 132, 146, 176
Tradición, 64, 105
Truman, Harry, 215, 240

Valores, 42-43, 202-203
—compartidos, 171, 259, 327-328, 351

—conflictos y clarificación, 24-25, 50-51, 54, 60-61, 63, 191-192, 253, 351
—culturales, 54-55
—del liderazgo, 33-34, 43-46, 55-56
—en el trabajo adaptativo, 50-51, 65-66
—explícitos, 24-25
—implícitos u ocultos, 24-25, 34-35, 38-44
—mezcla de, 65-66
—predecibles, 158-168
—tradicionales, 64
Vulnerabilidad, 72-82
Walesa, Lech, 249
Wallace, George, 184, 189, 279, 282, 289, 299, 327, 328
—estrategias de reforma económica y social, 180-181, 197-198
—sobre la segregación, 184-185
Watergate, 233-234, 237-240
Weber, Max, 105, 323
Weiner, Ruth, 144
Westmoreland, William, 211, 212
Wilkins, Roy, 182, 345
Wilson, Woodrow, 220