

**El modelo  
De liderazgo  
Para el  
Siglo XXI**

**DESAFIO**

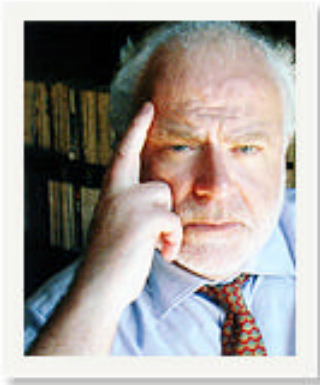
**HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL**

## PRIMERA PARTE

# Crisis de Liderazgos

El liderazgo está de moda: "Chile está perdiendo su liderazgo en América Latina". se dice. "El declive del espíritu público" (C. Zegers) se debería, fundamentalmente, a la ausencia de nuevos liderazgos nacionales. Empresas de todos los sectores de la actividad económica afirman su condición de líderes como aspecto central de su imagen corporativa. Cabe, entonces, preguntarse: ¿a qué fenómenos nos referimos cuando hablamos de liderazgo? ¿estamos hablando de lo mismo? ¿y qué "modelo implícito" está contenido en estas referencias? Lo que parece claro es que el liderazgo ya no es lo que era, del mismo modo que la gerencia, la alta dirección empresarial y la dirigencia política viven tiempos de incertidumbre sobre sus propios atributos distintivos.

Queremos sugerir que tras el referido fenómeno de "crisis de liderazgos" se esconde otra realidad: el hundimiento del "modelo implícito tradicional" de liderazgo vigente en Occidente desde la temprana post-guerra y sostenido en la excepcional expansión económica de los "treinta gloriosos" años que terminan con la crisis del petróleo en 1973. Desde entonces, el modelo tradicional de liderazgo no ha logrado ser sustituido por el nuevo "modelo implícito emergente" que se configura tanto en las empresas como en el sector público, tanto en las prácticas gerenciales o políticas, como en la literatura especializada. En esta colisión de "modelos implícitos" reside la "crisis de liderazgos", porque efectivamente -y pese a las engañosas evidencias del sentido común- cuando hablamos de liderazgo no estamos hablando de lo mismo.



Sergio Spoerer es Doctor en Sociología por la Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales de París. Profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional y Director del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ha sido Ministro Consejero Comercial de la Embajada de Chile en Madrid. Consultor de UNESCO, BID, PNUD, SELA y Banco Mundial. Ha asesorado empresas e instituciones públicas en Chile, España y varios países latinoamericanos. Profesor invitado de la Sorbonne (París III).

**las empresas de mayor rentabilidad en el largo plazo se han caracterizado por una sólida cultura organizacional y un alto potencial de aprendizaje ante el desafío de nuevas oportunidades. En tales empresas, el líder ha ejercido la dirección durante décadas, pero basado en un estilo no carismático**

**A riesgo de simplificar, ¿cuáles serían los rasgos del modelo tradicional ahora en crisis?**

**1. Liderazgo carismático basado en atributos excepcionales de personas que mediante sus talentos innatos construyeron organizaciones que llevan su impronta tanto en la cultura organizacional como en su posicionamiento público. Paradojalmente, los referentes empíricos de tales liderazgos están tomados principalmente del mundo público (Gandhi, Luther King, J. Kennedy y otros). El supuesto implícito es que los atributos innatos diferenciadores de tales líderes no pueden ser objeto de aprendizaje, no es posible desarrollarlos en una organización por otra vía que no sea "seguir el ejemplo". Los antecedentes aportados por la literatura especializada más reciente, no sólo no permiten validar este rasgo, sino que tienden a aportar evidencias en contrario: las empresas de mayor rentabilidad en el largo plazo se han caracterizado por una sólida cultura organizacional y un alto potencial de aprendizaje ante el desafío de nuevas oportunidades. En tales empresas, el líder ha ejercido la dirección durante décadas, pero basado en un estilo no carismático que sostiene y empuja a la organización en vez de arrastrarla mediante la fuerza del carisma. El estilo no carismático facilita su propia reproducción al interior de la organización, en tanto que el liderazgo carismático tradicional tiende a afirmarse desde afuera hacia adentro, basado en la relevancia comunicacional de su persona. Comparativamente, el líder carismático tiende a cambiar más a menudo de empresa y su estilo desaparece de la organización casi tan rápidamente como su partida**

**2. En el modelo tradicional, el líder ejerce una autoridad incontrarrestable basada en la jerarquía del puesto de mando: Es seguro, no duda, es rápido para tomar decisiones, es "agresivo", un ganador nato. Su imagen es la de la omnipotencia. Convince a unos y vence a otros. Consensuar decisiones no es su fuerte. Sólo sabe hacer equipo con quienes son capaces de implementar las decisiones tomadas por él. Su fuerte son las reuniones ejecutivas, la planificación operativa, la gestión por instrucciones. Evaluar los cómo y los por qué de resultados y los pro y los**

**Arie de Geus,  
Director de  
Planificación  
del Grupo  
Shell en su  
célebre  
artículo  
"La  
Planificación  
como  
aprendizaje"  
sostiene que  
"planificar  
significa  
cambiar de  
forma de  
pensar. no  
hacer  
planes",  
pues la  
pregunta  
central no es  
"¿ qué  
pasará?" -  
típica de la  
prospectiva,  
sino  
"¿ qué  
haremos  
nosotros si  
pasar**

contra de distintas oportunidades. le parece un ejercicio abstracto, inútil, sobre todo si se hace con otros. El sabe. piensa. los demás deben hacer. La visión que importa es la que él tiene. no la que pueda desarrollarse compartidamente en la organización. Visión y propósito estratégico (misión) son responsabilidades suyas. Su tarea es imponerlas al comité de gerencia (que tiene normalmente un funcionamiento esporádico y operativo) y convencer al Directorio (Consejo de Administración). A menudo las crisis inherentes a este rasgo de liderazgo sólo se resuelven en procesos de mediano plazo que desconciertan cuando no paralizan a la organización y culminan. la mayor parte de las veces. con la traumática salida del líder.

3. Detentador de la visión y de la misión organizacional. el líder carismático monopoliza el sentido y la gestión del futuro. Durante los tranquilos treinta primeros años de la post-guerra. el futuro aparecía como previsible. sólo afectado por las tensiones de la guerra fría. La prospectiva fue elevada al rango de ciencia. Era imaginable "conocer" el futuro.

No era razonable conjeturar con discontinuidades y sorpresas. Las tendencias presentes se mantendrían. Todo escenario futuro podía diseñarse mediante la lineal extrapolación de las tendencias vigentes. La planificación estratégica era la manera de definir el camino mediante el cual llegar más pronto. en mejores condiciones y antes que los competidores a ese futuro (la lógica de la Planificación Socialista siendo más voluntarista y autoritaria parecía descansar sobre los mismos supuestos) ..

La crisis del petróleo en 1973 parece haber despertado a todos de este sueño. Fue quizá. Arie de Geus. Director de Planificación del Grupo Shell durante los años de la crisis. quien mejor comprendió y alertó sobre la obsolescencia de la manera tradicional de hacer planificación. En su célebre artículo "la Planificación como aprendizaje". sostiene que " planificar significa cambiar de forma de pensar. no hacer planes". pues la pregunta central no es "¿qué pasará?" -típica de la prospectiva-. sino" ¿qué haremos nosotros si pasa?". con lo cual el énfasis se desplaza desde el espíritu de certidumbre (arrogancia más monopolio de la bola de cristal). al aprendizaje organizacional. pues -sostiene de Geus"la capacidad de aprender más de prisa que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible". Progresiva

**el miedo a la incertidumbre, la aversión al riesgo, el desconcierto frente al futuro, llevan a hablar de la "era de la turbulencia", frente a la cual el liderazgo tradicional tiende a responder con más voluntarismo ~, sobre todo, con una reforzada obsesión por el control. Se generan así "la organización neurótica" o la "empresa compulsiva"**

mente. se hará de la capacidad de animar organizaciones abiertas al aprendizaje uno de los rasgos distintivos del modelo emergente de liderazgo (Peter Senge). Esto, sin embargo, no logra predominar en la gestión empresarial. El miedo a la incertidumbre, la aversión al riesgo, el desconcierto frente al futuro, llevan a hablar de la "era de la turbulencia", frente a la cual el liderazgo tradicional tiende a responder con más voluntarismo y, sobre todo, con una reforzada obsesión por el control. Se generan así "la organización neurótica" o la "empresa compulsiva" de que han hablado algunos autores, contribuyendo a acrecentar el número de "años pasados con la cabeza escondida, como el avestruz, bajo la tierra de la planificación racional", según la provocadora expresión de Henry Mintzberg<sup>3</sup>.

Extremando el argumento, podríamos decir que ante la incertidumbre de gestionar el presente y superar el desconcierto frente al futuro, algunos líderes convencionales parecen convencidos de sólo alcanzar serenidad ... yéndose a vivir al futuro y presionando desde él a las personas de la organización. Para ello era necesario "llegar a ser más que uno mismo", pues" a partir de ese momento, los líderes pasaban a ser el futuro que habían elegido, y abandonaban sus identidades pasadas o presentes"~. De este síndrome derivan, probablemente, tanto los fenómenos de adicción compulsiva al trabajo (trabajóxicos) y el stress que inevitablemente los acompaña, como la dificultad de permanecer en el trabajo "centrado en sí mismo", "amigable con la tecnología", pero enemistado con las personas y consigo mismo.

4. Desde su publicación en 1982, el célebre libro de T. Peters y R. Waterman, "En busca de la excelencia", se convirtió en breviario obligado de toda la alta dirección en occidente. El liderazgo se confundía con la capacidad de garantizar la excelencia de una organización, pues sólo ella aseguraba la competitividad y los buenos resultados. Pero más allá de los indicadores propiamente económicos, la presión por la excelencia generó otros fenómenos, seguramente, no deseados, pero que resultaban de los incentivos y valores postulados. Dos de estos fenómenos son particularmente destacables. En primer lugar, la fusión creciente entre identidad personal y status profesional. Tener éxito en

la carrera se transformó en la compulsiva carrera al éxito. Todas las demás dimensiones de la vida (familia, espiritualidad, amigos, cultura y recreación) eran inmolados en el altar del rendi-

**Sólo los reconocimientos materiales o de status en la empresa podían ser tomados como indicadores de éxito,**

**El sentido de vida se identificó, con ganar a otros en la carrera al éxito y hacerlo ostensible mediante las promociones alcanzadas y el nivel de vida**

**miento profesional. Sólo los reconocimientos materiales o de status en la empresa podían ser tomados como indicadores de éxito, El sentido de vida se identificó con ganar a otros en la carrera del éxito y hacerla ostensible mediante las promociones alcanzadas y el nivel de vida, A mayor fusión vida/trabajo mayor rendimiento -éstos eran identificados como excelentes la organización retribuía consiguientemente a los mejores,**

**Un segundo fenómeno de la búsqueda de la excelencia era la fusión al interior de la empresa de la persona y el rol. Dar lo máximo de uno mismo en la empresa ("llegar a ser más que uno mismo", ya lo hemos visto. generaba al mismo tiempo mayores rendimientos para la empresa y un sentido de vida para sí. Desde comienzos de los años 90. una vasta literatura cuestiona la validez de tales prácticas y junto con reseñar sus negativos resultados tanto en lo organizacional como en lo personal<sup>5</sup> postula -por el contrario- que en la sociedad del conocimiento. la excelencia profesional es indisoluble de un clima laboral de seguridad y bienestar y de vidas personales ricas y diversificadas.**

**5. Colofón natural de estos rasgos del “modelo implícito tradicional” es su relativismo ético. el que en innumerables ocasiones sólo identifica como ético lo que es bueno para los resultados de la empresa y no reconoce otros criterios de discernimiento.**

**Desde hace más de una década. sin embargo. la ética de los negocios y la dirección por valores han impuesto nuevos patrones cualitativos en la gestión empresarial. Estos son la clave de los rasgos del que llamamos “modelo implícito emergente” de liderazgo. el cual tiene hoy amplio significado en la cultura pública y empresarial del mundo entero y también de Chile.**

**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**

**Referirse a este "modelo emergente" será tema de la segunda parte de este artículo.**

**Para anticipar esa reflexión nada mejor que cerrar esta primera parte con la invitación de uno de los más significativos diseñadores del "modelo emergente"<sup>6</sup>: "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 (oo.). 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".**

#### **Referencias Bibliográficas**

**1 Un clásico de referencia en este tema es El líder carismático de Jay Conger Mc-Graw Hill. México 1992 (edición original en inglés de 1989).**

**2 Empresas que perduran. J. Collins y J. Porras. ed. Norma. Columbia. 1995. (edición original USA. 1994) Ver pgs. 38 y siguientes).**

**3 "Los peligros de la Planificación Estratégica". en HDBR N° 60. 2/94**

**4 Charles E. Smith. El Factor Merlín: liderazgo y propósito estratégico. HDBR. N° 61.3/94.**

**5 El costo de la excelencia. N. Aubert y U. de Gaulec. Paidós. 1993 (ed. original Francia '91)**

**6 R. Heifetz. Liderazgo sin respuestas fáciles. Paidós. 1997 (ed. original USA. 94)**