



Jorje H. Zalles

Profesor y Coordinador del Área de Resolución de Conflictos y Teorías de Liderazgo de la Universidad San Francisco de Quito.

El gran desafío del liderazgo: rechazar las respuestas fáciles, reducir la dependencia y estimular la libertad responsable

Desde la antigüedad hasta el Siglo XXI, tenemos múltiples evidencias en toda la tradición intelectual de Occidente de la continuada presencia y fuerza de un mismo paradigma que, expresado en diversos términos y con ciertos matices, recoge la esencia de aquello que hoy en día es expresado por la mayoría de personas con los anglicismos "lider" y "liderazgo", que se centra en la prominencia, la influencia y el poder. Dicho paradigma ha sido desafiado por Ronald A. Heifetz, con una luminosa nueva propuesta que sugiere entender el liderazgo más bien como una actividad, que cualquiera de nosotros puede realizar, tendiente a movilizar la voluntad y la capacidad de las personas para enfrentar sus propios desafíos y no esperar que estos sean enfrentados por figuras de autoridad en las cúspides de las pirámides sociales.

En la larga tradición intelectual de Occidente, pocos paradigmas dominantes han perdurado como aquel que, bajo diferentes conceptos y términos, ha buscado recoger la esencia de aquello que la mayoría describe en la actualidad con el anglicismo “liderazgo”, evidentemente derivado de *lead* y de *leader* en inglés.¹ En la primera parte de este ensayo se presenta la esencia de aquello que la mayoría describe hoy en día como “líder” y “liderazgo”. En la segunda parte, se presenta un esbozo de la evolución de este paradigma en la historia intelectual de Occidente, a base del cual puede afirmarse que, no obstante el desarrollo de ciertas vertientes y de ciertos matices diferenciables, el paradigma ha mantenido una esencia constante desde Platón hasta nuestros días.

Como veremos en la tercera parte, ese paradigma tradicional contribuye, de manera tanto individual como socialmente malsana, y en muchas sociedades incluidas las nuestras de América Latina, a la inmadurez y a la dependencia y, en consecuencia, a altos niveles de irresponsabilidad moral y social. Afortunadamente, ese paradigma tradicional del liderazgo ha sido desafiado. El más importante desafío contemporáneo proviene del Prof. Ronald A. Heifetz, Director de Estudios de Liderazgo en la Escuela John F. Kennedy de Administración Pública de la Universidad de Harvard, cuya propuesta de cómo entender el liderazgo se presenta en la cuarta parte del ensayo.²

Por último, en la quinta parte se examinan las principales implicaciones de la propuesta teórica de Heifetz, las cuales resultan altamente alentadoras para quienes pensamos que las soluciones a muchos sino a todos los problemas de las sociedades contemporáneas no pasa por la elección (o, peor, la auto-elección) de nuevos mesías, portadores, en frase de Heifetz, de “respuestas fáciles”.

El paradigma tradicional

Los dos distintivos esenciales de cómo se entiende “líder” bajo aquel que denomino el “paradigma tradicional” son: (i) la **prominencia** de la persona dentro del grupo, dada por una posición –rey, príncipe, presidente, primer ministro, general, sumo sacerdote, patrón, padre de familia, gerente, rector- muy alta en la pirámide social; y (ii) su **poder y/o influencia** sobre el grupo, que se derivan por un lado del

alto valor que es asignado socialmente a esa prominente posición y, por otro, de la sumisión y obediencia de los demás frente a esas figuras exaltadas. Bajo este esquema paradigmático, que todavía es el dominante en Occidente, “líder” es alguien prominente e influyente que, en consecuencia de esas condiciones, formula visiones, guía, orienta, da direcciones, establece objetivos, protege, brinda respuestas. Como grupo, los “líderes” son los “hombres más enérgicos” o “individuos superiores” de Ortega y Gasset³, o aquellos a quienes Robert Dahl describe como “tutores, custodios o guardianes de la sociedad”.⁴

El paradigma tradicional, aún dominante, reconoce la presencia de “líderes” en todos los niveles de organización social. La familia tiene a su “líder” natural en el padre o, faltando éste, en la madre o en el mayor de los hijos. Un grupo de compañeros de escuela eleva a mayor jerarquía, de manera natural y espontánea, a uno o más “líderes” que definen, entre otras cosas de enorme importancia para el grupo, qué juego van a jugar, quién puede o no participar, y quién es o no aceptado como miembro del grupo. Los partidos políticos tienen “líderes” que nombran candidatos, definen los idearios del partido e imponen disciplinas ideológicas sobre diputados, senadores, alcaldes y prefectos. En iglesias, tropas de *boy scouts*, equipos deportivos, clubes sociales, asociaciones gremiales y cualquier otro colectivo social que podamos identificar o imaginar, hasta e inclusive el Estado Nación en su conjunto, la mayoría de personas entiende que es natural y hasta necesario que se establezca una jerarquía, en la cúspide de la cual se ubica un “líder” o un grupo de “guardianes de la sociedad”. En consecuencia, oímos continuamente hablar de “líderes” mundiales, nacionales, políticos, religiosos, deportivos, barriales, comunitarios, educativos, empresariales, sindicales, de opinión, de la moda, etc., etc. y etc.

Bajo este paradigma tradicional, todavía dominante en las sociedades occidentales, (pero no, aclaro, bajo la propuesta teórica de Heifetz que más adelante se presenta) Adolf Hitler fue, incuestionablemente, un “líder”: al margen de la aceptación de la que gocen o el rechazo del que sean objeto sus ideas y las acciones que llevó a cabo o dirigió, es indudable que formuló una visión, guió a una gran mayoría de su pueblo bajo ella, y llegó a tener millones de fervientes seguidores, tal vez el más evidente indicador del éxito de un “líder” bajo esta concepción de “liderazgo”.

Mientras escribía este artículo, se dio una patente demostración de la continuada vigencia de este tradicional paradigma: el 25 de diciembre de 2009, luego del fallido intento terrorista abordo de un avión de pasajeros que volaba de

1 De acuerdo con el Appleton's New Cuyas Dictionary Tomo Inglés-Español, p. 333, “lead” significa: I, sustantivo: primacía, primer lugar, dirección, mando, delantera; II, verbo: guiar, dirigir, mandar, acaudillar, encabezar, ir a la cabeza, enseñar, amaestrar, adiestrar.

2 Heifetz, Ronald A., *Liderazgo sin respuestas fáciles*, Barcelona, Paidós, 1997. Original en inglés: *Leadership without easy answers*, 1994, Harvard University Press, Cambridge.

3 Ortega y Gasset, José, *El tema de nuestro tiempo*, Madrid, Revista de Occidente, 1961, p.6.

4 Dahl, Robert, *La democracia y sus críticos*, Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 67-82.

Ámsterdam a Detroit, un “líder” de la oposición republicana en los Estados Unidos se quejó de que el Presidente Barack Obama no hubiese tomado control personal de las investigaciones y de la respuesta oficial al incidente, y acusó al Presidente de “no brindar un adecuado liderazgo, una sensación de fuerza y de protección al pueblo norteamericano que, como todo pueblo, necesita ese firme liderazgo cuando se siente amenazado.”⁵

Expresiones teóricas del paradigma tradicional

Este tradicional paradigma ha tenido muchísimas expresiones teóricas a través del tiempo. Una de las primeras, que obviamente no utilizaba la palabra “líder” pero pone claramente de manifiesto el concepto que esa palabra hoy recoge, es la propuesta de Platón, en *La República*, de que las sociedades humanas deben ser regidas por filósofos-reyes, “guardianes del Estado” educados expresamente para ejercer como tales.⁶ Dice Sócrates, “cuanto más importante es el cargo de estos guardianes del Estado, tanto mayores deben ser el cuidado, el estudio y el tiempo que a ellos se consagre.”⁷ Y plantea concederles privilegios ilimitados, al punto que “solo a los magistrados supremos pertenece el poder mentir, a fin de engañar al enemigo o a los ciudadanos para bien de la república,”⁸ mientras que “si el magistrado coge en mentira a algún ciudadano (...) le castigará severamente, como a quien introduce en el Estado, lo mismo que en la nave, un mal que puede trastornarle y perderle.”⁹

Cinco siglos más tarde, aún en la antigüedad, Plutarco escribió sus *Vidas Paralelas*, biografías de quienes describió como “hombres ilustres”, tanto griegos como romanos, buscando desentrañar las características que, precisamente, les había hecho ilustres.¹⁰ En el Renacimiento, Maquiavelo publicó *El Príncipe*,¹¹ exponiendo con absoluta claridad la idea esencial del paradigma tradicional de que es natural y necesario que en la cúspide de las sociedades humanas se sitúen hombres “superiores”, de gran visión y fuerza. Dedicó el libro “al Magnífico Lorenzo de Medicis”, con palabras que expresan, una vez más, la esencia del paradigma:

Deseando yo presentarme ante Vuestra Magnificencia con algún testimonio de mi obediencia y fidelidad, no he encontrado cosa en mí que me sea más cara

5 Declaraciones del Representante a la Cámara Baja John C. Knight, Republicano del Estado de Nueva York, recogidas por CNN el 26 de diciembre de 2009.

6 Platón, *La República*, Madrid, Espasa-Calpe, 1982, p. 84.

7 *Ibid.*

8 *Ibid.*, p. 97.

9 *Ibid.*

10 Plutarco, *Vidas Paralelas*, Madrid, Espasa-Calpe, 1952.

11 Maquiavelo, *El Príncipe*, Barcelona, Ediciones Orbis, 1985.



un líder de la oposición republicana en los Estados Unidos se quejó de que el Presidente Barack Obama no hubiese tomado control personal de las investigaciones y de la respuesta oficial al incidente, y acusó al Presidente de no brindar un adecuado liderazgo, una sensación de fuerza y de protección al pueblo norteamericano que, como todo pueblo, necesita ese firme liderazgo cuando se siente amenazado.

o estimada que el conocimiento de las acciones de los grandes hombres (...) teniendo en cuenta que no es posible hacerlos mayor don que proporcionaros los medios del poder.¹²

Nuevamente, tres siglos más tarde, en 1840, el paradigma tradicional fue propuesto por Thomas Carlyle en una obra cuyo solo título pone claramente de manifiesto su esencia: *De los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*.¹³ Dice Carlyle:

El hombre grande, con su libre fuerza y guiado directamente por la propia mano del Supremo Ser, es el rayo verdadero; su voz es palabra redentora en que pueden creer todos. Al son de su vigoroso acento, enciéndose el hacinado y corrupto combustible, todo es conflagración en torno suyo ..., ¡y luego dicen que los secos leños amontonados fueron la causa! Verdad que les hacía gran falta el rayo ¡Pero atraerle ...!

¡Cuán corta vista la de esos críticos que propan y creen que los leños son el origen del fuego! No hay prueba más triste de la pequeñez de un hombre, que su carencia de fe en los grandes hombres. No hay síntoma más desconsolador en una generación, que su general ceguera para la luz espiritual y profesando tan solo fe hacia escombros amontonados. Es el postrer límite de la incredulidad. En todas las épocas de la historia, veremos que el hombre verdaderamente grande es el salvador indispensable de su época, el rayo sin cuya chispa jamás hubiera ardido el combustible. La historia del mundo, lo hemos dicho ya, es la biografía de los grandes hombres.¹⁴

Y a fines del Siglo XX, dos siglos y medio luego de que publicara Carlyle, y casi dos mil años luego de que lo hiciera Plutarco, resulta notable encontrarse frente a exactamente el mismo propósito que persiguió este último -desentrañar el carácter de los hombres ilustres- por parte de Warren Bennis y sus coautores en *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*¹⁵ y *Las Claves del Liderazgo*.¹⁶

Es clara la evidencia de que, frente al derrumbamiento de

muchísimos paradigmas durante los dos mil quinientos años de evolución de la civilización occidental, éste, referido a lo que hoy se denomina "liderazgo", ha sobrevivido esencialmente intacto.¹⁷ Los autores mencionados, y muchos, muchos otros, enfatizaron el rol histórico de los "grandes hombres", hoy descritos comúnmente como "líderes", en la vida, el desarrollo, el florecimiento y/o la caída de las sociedades humanas. Este enfoque se manifiesta claramente en el hecho que mucha de la historia occidental, desde Tucídides¹⁸ en adelante, ha sido narrada en términos, precisamente, de las vidas de esos "grandes hombres". Como lo planteó Carlyle, en clarísima expresión de esta visión, "la historia del mundo es la biografía de los grandes hombres."

Es alrededor de esta "teoría de los grandes hombres" que pueden detectarse ciertas variaciones y matices dentro del paradigma tradicional. Una de estas variaciones, que se introdujo de manera prominente a inicios del siglo XX, responde al clásico debate de si los "grandes hombres" nacen o se hacen. La respuesta generalmente aceptada durante muchos siglos fue que los "grandes hombres" nacen, que aquellas características que tanto les interesó dilucidar a Plutarco y, dos mil años más tarde, a Bennis y asociados, son esencialmente innatas, lo cual explica la idea, largamente sostenida y aun no abandonada por muchos, y que es la base de los sistemas socio-políticos aristocráticos y monárquicos, de que una persona vale más o menos, moral y socialmente, de acuerdo con su linaje, la familia a la que pertenece y la sangre que corre por sus venas. La variante denominada "situacionista" propuso, al contrario, que es la situación particular, el contexto social y político del momento, lo que lleva a determinados hombres a la cúspide de la pirámide social. Los proponentes contemporáneos de esta línea de pensamiento encuentran un interesante ejemplo en el caso de Winston Churchill, a quien la historia contemporánea reconoce como uno de los más grandes entre los "grandes hombres". Aunque nació nieto del Duque de Marlborough y pertenecía, en consecuencia, a la más alta aristocracia británica, es probable que habría pasado al olvido político e histórico de no haberse dado dos 'situaciones': por un lado, el propio Churchill comenzó a advertir del peligro que representaba Hitler, desde principios de la década de 1930; y, por otro lado, los alemanes atacaron a Polonia en septiembre de 1939 y a Bélgica y Francia en mayo de 1940, haciendo inevitable el ascenso de Churchill, luego de muchos años de ocaso político, a la posición de Primer Ministro y a la conducción del pueblo británico en su heroica lucha contra Hitler.¹⁹

12 Ibid., p. 25.

13 Carlyle, Thomas, *De los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*, México, DF, Editorial Océano de México, 1999.

14 Ibid., p. 21.

15 Bennis, Warren & Nanus, Burt, *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Bogotá, Editorial NORMA, 1985.

16 Bennis Warren, Spreitzer, Gretchen M. & Cummings, Thomas G., *Las Claves del Liderazgo*, Barcelona, Deusto, 2006.

17 Sobre el tema de paradigmas y su permanencia o cambio, véase en especial Kuhn, Thomas S., *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1971.

18 Tucídides, *Historia de la guerra del Peloponeso*, Madrid, Editorial Alianza, 1989, la primera obra de historia en la tradición intelectual de Occidente.

19 Una muestra interesante de cómo había decaído la imagen pública de Churchill antes de que volviese a ser visto como un "gran hombre" puede encontrarse en un

Reconocidas estas variaciones sobre la teoría de los grandes hombres, no dejan de ser eso –variaciones- alrededor de una misma concepción esencial que, como quedó planteado más arriba, prioriza la prominencia, la influencia y el poder de aquella persona que hoy es descrita con el término “líder”.



Bajo este esquema paradigmático tradicional, que todavía es el dominante en Occidente: el líder es alguien prominente e influyente que, en consecuencia de esas condiciones, formula visiones, guía, orienta, da direcciones, establece objetivos, protege, brinda respuestas

Otra de las variantes sobre la teoría de los “grandes hombres” es la llamada teoría del “liderazgo transformador”, de la cual un importante expositor en el siglo XIX fue Ralph Waldo Emerson²⁰ y el proponente moderno más prominente es el historiador norteamericano James MacGregor Burns.²¹ Esta corriente del paradigma tradicional asigna a los “grandes hombres” una responsabilidad moral por tratar de “mejorar” a sus semejantes a través de la formulación de ideales y objetivos “superiores” y, en especial en la propuesta de Emerson, de proporcionar ejemplos dignos de ser seguidos e imitados. Un interesante ejemplo en la tradición occidental de este denominado “liderazgo transformador” es el de Ignacio de Loyola, fundador de la Compañía de Jesús, cuyo expreso propósito fue, precisamente, inducir a una “transformación” en las actitudes y los comportamientos de sus semejantes.

Finalmente, bajo la guía del fundador de la psicología social, Kurt Lewin, surgió en la década de 1930 el denominado “contextualismo” que plantea que las figuras de autoridad o “líderes” pueden y deben ejercer su autoridad de manera autocrática o democrática, no por alguna predisposición en dirección a una u otra opción, sino de acuerdo a lo conveniente en el contexto específico de su accionar.²²

Reconocidas estas variaciones sobre la “teoría de los grandes hombres”, no dejan de ser eso –variaciones- alrededor de una misma concepción esencial que, como quedó planteado más arriba, prioriza la prominencia, la influencia y el poder de aquella persona que hoy es descrita con el término “líder”. Los situacionistas simplemente plantean otra manera, diferente de la herencia biológica, a través de la cual el “gran hombre” llega a serlo; los proponentes del liderazgo transformador plantean un tipo de obligación especial para los “grandes hombres”, y los contextualistas introducen un elemento pragmático en el ejercicio de la condición del “gran hombre”, pero ninguna de estas variantes se aleja de la premisa esencial, que coloca en la cúspide de todo grupo humano, y reconoce como necesarias, a una o más figuras “superiores”.

Consecuencias del paradigma tradicional

El paradigma tradicional tiene una serie de consecuencias psicológicas y socio-psicológicas negativas que en los términos de Thomas

artículo acerca de la abdicación del Rey Eduardo VIII publicado en la revista TIME en diciembre de 1936: según dicho artículo, uno de los pocos que apoyaban al monarca durante la crisis que generó su decisión de abdicar fue “el oportunista político Winston Churchill.”

20 Emerson, Ralph Waldo, *De los héroes: Hombres representativos*, México, Edit. Océano, 1999.

21 Burns, James MacGregor, *Leadership*, New York, Harper Colophon, 1978.

22 Lewin, Kurt, & Lippitt, Ronald, “An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note”, *Sociometry*, Vol. 1, 1938, pp. 292-300.

Kuhn²³ justifican cuestionarlo. Entre dichas consecuencias negativas, las más serias son el desestímulo al desarrollo de altos niveles de madurez y la consecuente generación de relaciones poco saludables de dependencia respecto de figuras de autoridad como padres y madres, profesores, sacerdotes, autoridades políticas, empleadores, etc.

El paradigma tradicional, hoy típicamente expresado con los términos “líder” y “liderazgo”, tiene una serie de consecuencias psicológicas y socio-psicológicas negativas que en los términos de Thomas Kuhn ²⁴ justifican cuestionar dicho paradigma y abrirse a la perspectiva de encontrar uno mejor. Entre dichas consecuencias negativas, las más serias son el desestímulo al desarrollo de altos niveles de madurez y la consecuente generación de relaciones poco saludables de dependencia respecto de figuras de autoridad como padres y madres, profesores, sacerdotes, autoridades políticas, empleadores, etc.

Para explicar estas consecuencias, es necesario primero establecer en qué consiste la madurez humana. La visión generalmente aceptada durante varias décadas a partir de mediados del Siglo XX fue que una persona ‘madura’ es una persona psicológicamente independiente, capaz de formular sus propios juicios y de reestablecer sus propios equilibrios interiores. Entre los más importantes propo- nentes de esta visión se encuentran Erich Fromm ²⁵ y Eric Erikson ²⁶. Sin menospreciar la importancia de la independencia psicológica, en 1988 Carol Gilligan agregó un segundo elemento, la apertura hacia y el respeto por los demás. ²⁷ Combinando las propuestas de Fromm y Erikson, de un lado, y de Gilligan del otro, llegamos a la visión, cada vez más generalmente aceptada, de que la madurez humana consiste en la presencia simultánea de ambos elementos: fuerza e independencia psicológica y apertura hacia y reconocimiento de ‘el otro’.

El paradigma tradicional que venimos examinando respecto de aquello que hoy típicamente es expresado con los términos “líder” y “liderazgo” no ofrece estímulos adecuados al desarrollo de una mayor madurez, entendida en los términos de Fromm, Ericsson y Gilligan. Al contrario, al enfatizar la importancia y hasta la necesidad de aquellos seres “superiores” a los que, según Carlyle, los demás debemos someternos, esta concepción tradicional tiende a generar actitudes de dependencia y, en el extremo, de

sumisión, recogidas de manera dramática por el título de Fromm, *El miedo a la libertad* que es típica de seres inseguros de sus propias capacidades y virtudes y temerosos frente a los desafíos de la vida. Con referencia a los sistemas autoritarios que se establecieron en Italia a partir de 1923 y en Alemania a partir de 1933, dice Fromm, en este importantísimo libro:

En un principio, muchos hallaban algún aliento en la creencia de que la victoria del sistema autoritario se debía a la locura de unos cuantos individuos y que, a su debido tiempo, esa locura los conduciría al derrumbe. Otros se satisfacían con pensar que al pueblo italiano, a al alemán, les faltaba una práctica suficiente de la democracia, y que, por lo tanto, se podía esperar sin ninguna preocupación el momento en que esos pueblos alcanzaran la madurez política de las democracias occidentales. Otra ilusión común, quizá la más peligrosa de todas, era el considerar que hombres como Hitler habían logrado apoderarse del vasto aparato del Estado solo con astucias y engaños; que ellos y sus satélites gobernaban únicamente por la fuerza desnuda y que el conjunto de la población oficiaba de víctima involuntaria de la traición y del terror.

En los años que han transcurrido desde entonces, el error de estos argumentos se ha vuelto evidente. Hemos debido reconocer que millones de personas, en Alemania, estaban tan ansiosas de entregar su libertad como sus padres lo estuvieron de combatir por ella; que en lugar de desear la libertad buscaban caminos para rehuirla; que otros millones de individuos permanecían indiferentes y no creían que valiera la pena luchar o morir en su defensa. También reconocemos que la crisis de la democracia no es un problema peculiar de Italia o Alemania, sino que se plantea en todo Estado moderno. Bien poco interesan los símbolos bajo los cuales se cobijan los enemigos de la libertad humana: ella no está menos amenazada si se la ataca en nombre de antifascismo o en el del fascismo más descarado. Esta verdad ha sido formulada con tanta eficacia por John Dewey, que quiero expresarla con sus mismas palabras: ‘La amenaza más seria para nuestra democracia –afirma– no es la existencia de los Estados totalitarios extranjeros. Es la existencia en nuestras propias actitudes personales y en nuestras propias institucio-

23 Favor ver la Nota 14.

24 Favor ver la Nota 14.

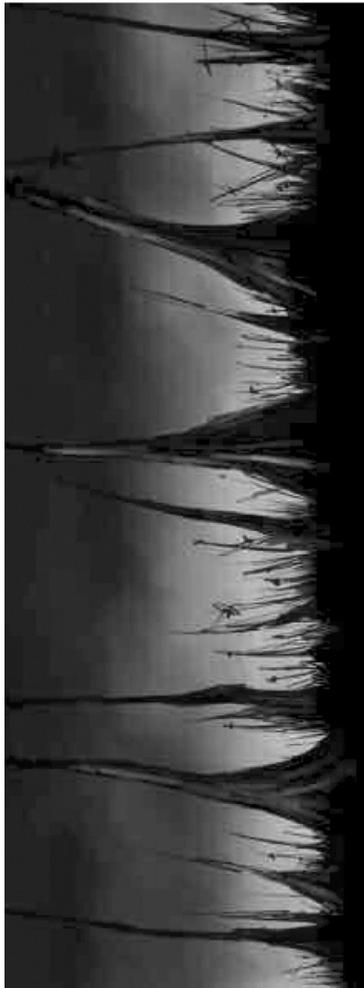
25 Fromm, Erich. El arte de amar, Barcelona, Paidós, 1980, y *El miedo a la libertad*, Barcelona, Paidós, 1989.

26 Erikson, Erik H., *Adulthood*, New York, W.W. Norton & Company, 1978.

27 Gilligan, Carol, “Adolescent Development Reconsidered”, en Carol Gilligan, Janie Victoria Ward & Jill McLean Taylor, eds. *Mapping the Moral Domain*, Cambridge, Harvard University Press, 1988, pp. vii a xxxix.

nes de aquellos mismos factores que en esos países han otorgado la victoria a la autoridad exterior y estructurado la disciplina, la uniformidad y la dependencia respecto de El Líder. Por lo tanto, el campo de batalla está también aquí: en nosotros mismos y en nuestras instituciones.’²⁸

La tendencia a generar un menor antes que un mayor desarrollo psicológico de las personas conlleva dos consecuencias directas: primero, una merma de capacidad en esas personas para encontrar bienestar psicológico y emocional, tanto interior como en sus relaciones de amor y de amistad, tema que Fromm analiza brillantemente en su obra *El arte de amar*; y segundo, una apertura casi ilimitada de oportunidades para el “líder” social o político que, como lo plantea Heifetz, ofrece “respuestas fáciles” y engatusa a grandes masas inmaduras y dependientes con falsas promesas de redención, horizontes amplios y solución a todos sus problemas. De esta penosa consecuencia se han visto aquejadas en el pasado, y se ven aquejadas aún hoy, muchas sociedades en el mundo entero, incluidas varias en nuestra propia América Latina.



Claramente, la una consecuencia es factible solamente en cuanto lo es la otra, y ambas nacen de una misma realidad esencial: el subdesarrollo psicológico y emocional de una masa crítica de miembros de una sociedad que, en consecuencia de ese subdesarrollo, permanecen en incapacidad para liberarse tanto de sus propias angustias y limitaciones como de la tentación de entregarse a falsos mesías.

El nuevo paradigma que propone Ronald Heifetz

Frente al tradicional paradigma, que enfatiza la prominencia, la influencia y el poder del “líder” y tiende a generar rebaños de seguidores débiles y dependientes, Ronald A. Heifetz ha propuesto una luminosa alternativa.²⁹ Esta propuesta teórica de Heifetz parte de una distinción conceptual de enorme significación, entre dos tipos de situaciones: (i) los que denomina “problemas técnicos”, que constituyen motivos de desequilibrio personal o social cuyas causas son bien conocidas, para las cuales existen soluciones también conocidas y ya aplicadas muchas veces, las cuales constituyen trabajo técnico que puede ser realizado por expertos ajenos al problema en sí; *versus* (ii) los que Heifetz denomina “desafíos adaptativos” que, exactamente al contrario, constituyen motivos de desequilibrio personal o social cuyas causas son poco conocidas o, incluso, no son conocidas, para las cua-

28 Fromm, Erich, *El miedo a la libertad*, Barcelona, Paidós, 1947, pp. 26-27. La cita de John Dewey viene de *Freedom and Culture*, Londres, Allen & Unwin, 1940, traducción castellana *Libertad y Cultura*, Rosario, Ed. Rosario, 1946.

29 Heifetz, op. cit.

les tampoco existen soluciones conocidas, y ante las cuales no es factible buscar que algún “experto” ajeno al problema en sí lleve a cabo algún tipo de trabajo técnico.

Un buen ejemplo de un “problema técnico” es la fractura de un hueso. Es un problema que ha sucedido cientos de millones de veces en el pasado, que puede ser diagnosticado con gran precisión, en todos sus detalles, a través de radiografías y otros exámenes, para el cual existe un repertorio de posibles soluciones también aplicadas cientos de millones de veces en el pasado, y –lo que probablemente es más importante– pueden ser aplicadas, en cada caso específico, por un experto a quien la persona que sufre del problema se lo entrega para que esa otra persona experta le encuentre o brinde una solución.

Un buen ejemplo del segundo tipo de situación, que Heifetz denomina un “desafío adaptativo” es lo que llamamos un “corazón roto”. ¿Quién de nosotros no ha pasado por esa experiencia? Y, en consecuencia, ¿quién de nosotros no tiene claro que, cuando se la enfrenta, no se tiene claro el problema, no se tiene claro ningún repertorio de posibles “soluciones” o “respuestas fáciles” y, peor aún, que no existe ningún “experto” a quien pudiésemos encomendar ese corazón roto para que lo cure por nosotros?

Frente a los problemas técnicos, Heifetz plantea que es totalmente válido buscar “expertos” técnicos que propongan y proporcionen las soluciones más apropiadas. Si un vehículo no arranca, se busca a un mecánico que lo repare. Si la luz no enciende, se busca a un electricista que la arregle. Si nos rompemos un hueso, nos ponemos en manos de un traumatólogo para que nos cure. Pero frente a los desafíos adaptativos Heifetz plantea que el reestablecimiento del equilibrio personal y/o social solo puede ser logrado a través de lo que él denomina “trabajo adaptativo”, que describe así:

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 en los grupos potencian la movilización de las personas para que aprendan nuevos modos de actuar.³⁰

Sobre la base conceptual recién enunciada, Heifetz coloca la esencia de su propuesta teórica:

Resulta útil entender el liderazgo como (...) una actividad, la actividad de un ciudadano de cualquier condición, que moviliza a personas para que hagan algo (...) socialmente útil, que es (...) movilizar trabajo adaptativo.³¹

“Movilizar trabajo adaptativo”: así es cómo Heifetz propone que debe concebirse el rol del “líder”. No dar respuestas, brindar soluciones o señalar el camino, sino estimular, “motivar, organizar, orientar y focalizar la atención”³², apoyando a quienes enfrentan un desafío adaptativo, generador de desequilibrio, a buscar la resolución de los conflictos internos y relacionales que éste conlleva y, en consecuencia, reestablecer su propio equilibrio, no prescindiendo del apoyo que pueden brindar las figuras de autoridad (los líderes o “movilizadores”), pero tampoco cayendo en la servil y desmoralizadora dependencia que tan fácilmente resulta de la aplicación del paradigma tradicional.

Este medular concepto de “movilizar trabajo adaptativo” puede ser mejor entendido con un ejemplo del propio Heifetz:

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, por ejemplo, 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 (...) se superponen y colisionan. (...) El liderazgo exige que se orquesten estos conflictos entre y dentro de las partes interesadas (...). Una cuestión estratégica crítica en sí misma (...) 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 de la realidad,

30 Ibid., p. 49.

31 Ibid., pp. 47-49.
32 Ibid., p. 45.

pero ese examen 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. (...) 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 metas y estrategias. Al elegir el trabajo adaptativo como guía, no consideramos solo los valores que la meta representa, sino también la capacidad de esta meta para movilizar a las personas de modo que enfrenten y no eviten la cruda realidad y los conflictos. La tarea más difícil y valiosa del liderazgo puede ser la de diseñar una estrategia que promueva el trabajo adaptativo.³³

La última frase de esta larga cita merece ser repetida: “La tarea más difícil y valiosa del liderazgo puede ser la de diseñar una estrategia que promueva el trabajo adaptativo”. ¿En qué puede consistir “una estrategia que promueva el trabajo adaptativo”? Nuevamente, citemos al propio autor:

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 solo 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 rica de valores y en evolución que de 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.

34

En la segunda parte del libro que venimos citando, Heifetz presenta un imaginativo conjunto de principios metodológicos a través de los cuales propone ejercer ese “liderazgo que encienda y contenga las fuerzas de la invención y el cambio”, que incluyen: la construcción y el mantenimiento de una relación de confianza y de trabajo conjunto entre líder y liderado, que describe como un “ambiente contenedor”³⁵ (término prestado de la sicoterapia), relación que destierra por completo el concepto de “seguidores”; la regulación de los niveles de malestar³⁶ a partir del reconocimiento de que si éste es muy bajo no se va a dar trabajo adaptativo, pero si se eleva a niveles demasiado altos, tampoco se va dar, y puede más bien provocarse una “huída hacia la autoridad”;³⁷ el acceso a y el manejo adecuado de flujos de información;³⁸ la dirección de la atención hacia aquellos temas que las personas están dispuestas a afrontar antes que a evitar;³⁹ la denominada “orquestración” de los conflictos;⁴⁰ la “protección de las voces de liderazgo en la comunidad”⁴¹, que con frecuencia son voces disidentes que la autoridad tradicional trata de silenciar, y la “modulación de las provocaciones”,⁴² todo ello enmarcado dentro de un principio esencial, que Heifetz describe como “volver a poner el trabajo en manos de la gente”.⁴³

Un análisis pormenorizado de este brillante conjunto de propuestas metodológicas rebasaría los límites de este ensayo, pero es fundamental reconocer que Heifetz no se limita al mero planteamiento de una nueva visión paradigmática del liderazgo, sino que, además, ofrece muy valiosas contribuciones para quien decida asumir el enorme pero luminoso desafío de abandonar el tradicional camino de pretender dar respuestas fáciles e intente, más bien, movilizar el trabajo adaptativo de otros.

Las implicaciones del nuevo paradigma

-
- 34 Ibid., pp. 65-66.
 - 35 Ibid., pp. 151-162.
 - 36 Ibid., pp. 178 y 192-194.
 - 37 Ibid., pp. 106-109.
 - 38 Ibid., pp. 151 y 167-170.
 - 39 Ibid., pp. 151 y 162-163.
 - 40 Ibid., pp. 152 y 167-170.
 - 41 Ibid., pp. 198-199.
 - 42 Ibid., pp. 275-301.
 - 43 Ibid., pp. 178 y 196-198.

33 Ibid., pp. 50-51.

Comento las implicaciones de la propuesta de Heifetz desde cuatro perspectivas diferentes: (i) la psicológica individual desde el punto de vista de quienes enfrentan desafíos adaptativos; (ii) la psicológica individual desde el punto de vista de quien tiene alguna forma de autoridad; (iii) la socio-psicológica, socio-política y de ética social y (iv) una cuarta que he denominado de coherencia paradigmática.

Desde una perspectiva psicológica individual, primero desde el punto de vista de quienes enfrentamos desafíos adaptativos, la propuesta de Heifetz es profundamente atractiva porque plantea, de manera evidente, la generación de aquella mayor independencia psicológica y, a partir de ésta, aquella mayor apertura hacia 'el otro' que, como vimos más arriba, constituyen la esencia de la madurez humana. Todo el énfasis de Heifetz en que las figuras de autoridad estimulen, motiven y apoyen a las personas a que enfrenten, y las personas, a su vez, asuman *sus propios* desafíos adaptativos, en lugar de la perspectiva de respuestas y soluciones de parte de las figuras de autoridad, según el paradigma tradicional, es evidentemente coherente con el empoderamiento, la independización y la maduración de esas personas. Pero, podrá preguntar alguien, ¿Qué tiene de importante o positiva la madurez? Como plantea Fromm,⁴⁴ ésta es positiva, para la persona individual porque, si la logra en alguna sustancial medida, surte dos efectos: primero, libera a la persona de las angustias y de los sufrimientos que resultan del sentido de insuficiencia psicológica y de consecuente inseguridad; y, segundo, le hace capaz de amar. Verse libre del sentido de insuficiencia y de inseguridades personales es verse libre de las causas principales por las que, precisamente, se busca seguridad en relaciones malsanas y destructivas de dominio y sumisión. Y ser capaz de amar (no necesitar ser amado o amada, sino ser *capaz de dar* amor y de establecer relaciones mutuas de amor) es la base esencial para lograr la mayor fuente de satisfacción y de bienestar emocional que puede alcanzar un ser humano.

Desde la perspectiva psicológica personal, pero ahora desde el punto de vista no de los "liderados" sino el de los prospectivos "líderes", la propuesta de Heifetz es también profundamente atractiva porque plantea un ejercicio mucho más constructivo de la autoridad y de la influencia que el que está implícito en el paradigma tradicional. Este último tienta a toda persona que adquiere autoridad, sea formal o informal, como padre o madre, profesor, empleador, médico, policía, sicoterapeuta, a que ejerza esa autoridad de manera que aumente su prominencia, influencia y poder. El nuevo paradigma que propone Heifetz invita a quien tiene autoridad a resistir la tentación de "dar respuestas fáciles" y a actuar bajo la premisa de que, al contrario, "Las

respuestas están en ti", que es igualmente válida para un padre frente a un hijo adolescente, una profesora frente a una estudiante, o un sicoterapeuta frente a un paciente.

Tercero, desde una perspectiva socio-psicológica, socio-política y de ética social, la propuesta de Heifetz es también extremadamente atractiva por dos motivos. Primero, libera al liderazgo de su secuestro tradicional en solo las cúpulas de las estructuras sociales. Definido el liderazgo como "una actividad, la actividad de un ciudadano de cualquier condición",⁴⁵ adquiere especial interés el siguiente comentario del propio Heifetz:

En lugar de definir el liderazgo como una condición de autoridad en una estructura social o como un conjunto personal de características, quizá nos resulte mucho más útil definirlo como una *actividad*.⁴⁶ Esto 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.⁴⁷

No es, plantea Heifetz, solo desde los ápices de las pirámides sociales, desde las posiciones de prominencia características de las élites o los "guardianes de la sociedad" que se puede realizar "la movilización de las personas para que aprendan nuevos modos de actuar." Al contrario, es una actividad que puede ejercer cualquiera de nosotros, sin que necesariamente medie una jerarquía organizacional o social. Frente a todo el cúmulo de agobiantes desafíos adaptativos que enfrentan todas las sociedades humanas, resulta fuente de especial optimismo la posibilidad de que seamos miles, millones, cientos de millones de nosotros, cada quien en su ámbito y dentro de los límites que coloquen las circunstancias, quienes movilizemos el trabajo adaptativo necesario.

El segundo motivo por el cual es atractiva la propuesta de Heifetz desde la perspectiva de la ética social es que su aplicación favorecerá la posibilidad de que los miembros del grupo dentro del cual se aplique asuman, por convicción y propia iniciativa, antes que por obligación impuesta por otros, las responsabilidades y los respetos que maximizan la funcionalidad de la sociedad. La movilización del trabajo adaptativo, con su alto contenido de reflexión y de

44 La fuente más clara de este argumento de Fromm es *El arte de amar*, op. cit., sin perjuicio de que pueden encontrarse elaboraciones sobre el mismo en diversas otras obras del mismo autor.

45 Favor ver la Nota 31.

46 El énfasis se encuentra en el original.

47 Heifetz, op. cit., pp. 45-46.

aprendizaje, constituye un camino claramente más efectivo hacia que los grupos humanos estén compuestos de personas altamente responsables y respetuosas que el paradigma tradicional.

Por último, por “coherencia paradigmática” me refiere al mayor o menor grado en el cual una persona, un grupo o toda una sociedad viven bajo paradigmas dominantes que son coherentes entre sí. Planteo, primero, que un mayor nivel de coherencia paradigmática es más sano, tanto en términos psicológicos individuales como en términos socio-psicológicos que la “incoherencia paradigmática”, pues la primera permite la integración de valores, objetivos y acciones, tanto en el nivel personal como en el social, mientras la segunda dificulta esa integración, generando tensiones de muy difícil manejo. Dicho esto, creo también que puede argumentarse razonablemente que la propuesta teórica de Heifetz y su corolario son mucho más coherentes que el paradigma tradicional con los “principios de liberalismo económico, democracia política, autonomía religiosa e individualismo en la vida personal”⁴⁸ que han sido y son centrales al desarrollo intelectual e institucional de Occidente en los últimos tres siglos. En tal virtud, puede también defenderse el argumento de que la adopción consciente del paradigma propuesto por Heifetz y el consecuente abandono del paradigma tradicional contribuirán a un mayor nivel de coherencia paradigmática, y a los beneficios psicológicos y socio-psicológicos que ésta trae, en aquellas sociedades, incluidas las de América Latina, en las que ya están establecidos como paradigmas dominantes los derechos del individuo, la democracia política, la autonomía religiosa y el liberalismo económico.

La adopción consciente de este nuevo paradigma constituye, en sí, un fascinante desafío adaptativo. Para citar una vez más a Heifetz:

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. (...)

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 a la autoridad con ojos expectantes. En parte, la democracia requiere que el ciudadano medio tome consciencia de que él es en realidad el líder, y 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.⁴⁹

Y ante la posibilidad de que estos desafíos resulten demasiado grandes, Heifetz nos dice que:

No solo 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. (...) Tenemos nuevas aspiraciones que generan nuevos conjuntos de oportunidades y problemas. No solo tenemos visión, sino también capacidad para analizar lo que vemos. Podemos incluso moderar nuestras visiones.⁵⁰

48 Fromm, *El miedo a la libertad*, op. cit., p.25.

49 Heifetz, op. cit., pp. 100-101

50 *Ibid.*, p. 59.



PROGRAMAS DE POSTGRADO:

- Maestría en Administración
- Maestría en Administración Bancaria y Finanzas
- Maestría en Derecho Administrativo
- Maestría en Desarrollo Energético Sustentable (University of Calgary)
- Maestría en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias (con el Politécnico de Madrid)
- Maestría en Ecología (Ecología Tropical o Manejo de Recursos Naturales)
- Maestría en Educación
- Maestría en Filosofía China (con la Universidad de Pekín)
- Maestría en Física
- Maestría en Matemática Aplicada
- Maestría en Microbiología
- Maestría en Salud Pública
- Maestría en Seguridad, Salud y Ambiente
- Especialidades Médicas
- Especialidades Odontológicas
- Especialidad en Banca y Finanzas
- Especialidad y Diplomado en Docencia en Matemáticas
- Diplomados en: Finanzas y Legislación Bancaria, Habilidades Gerenciales, Implantología, Seguridad y Salud Ocupacional



El Colegio de Postgrados ha desarrollado programas cuyo contenido no solamente garantiza la solvencia profesional sino que además, al estar enmarcado en las Artes Liberales, complementa el perfil del egresado. A nivel de Maestrías se pone énfasis en la investigación y en todos los programas se busca la excelencia a través de la actualización de los currículos, la visión a largo plazo y el continuo autoanálisis de su actividad académica.

Para solicitar información sobre los postgrados escriba a:
e-mail: programaspostgrados@usfq.edu.ec
www.usfq.edu.ec/maestrias/
Telf: 297-1770/71/72