



III. LIDERAZGO POLITICO Y GOBERNABILIDAD: EL ARTE DE GOBERNAR.

Guillermo Justo Chaves

LIDERAZGO. EVOLUCION DEL CONCEPTO. NATURALEZA. NECESIDAD.

Cuando se habla de liderazgo se parte siempre de la premisa de hacernos una serie de preguntas. La primera de ellas consiste en interrogarnos acerca de por qué no tenemos mejores líderes. Luego casi inmediatamente nos preguntamos, pero en realidad **¿Qué es ser un líder? ¿Líder se nace o se hace? ¿Son todos los liderazgos iguales? ¿Son necesarios los líderes? ¿Cuál es el papel del líder?**, en las respuestas a estas preguntas estará el desarrollo de una temática que es clave en la vida de las organizaciones. Para nosotros, el análisis desde el punto de vista del Estado, va a estar enfocado al liderazgo y la conducción política.

Hay un concepto corriente de liderazgo que se remonta al pensamiento clásico y en una formulación moderna de esas ideas podríamos definirlo como “la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres que se deriva de cualidades personales independientemente del oficio”¹, de manera que el liderazgo sería un proceso en el cual un individuo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores.

Este concepto derivado la tradición clásica se identifica con la idea de una biología particular del líder, que lo vincula finalmente con la concepción de “héroe” carismático”.

Esto, mas allá de los dones y talentos propios de cualquier capacidad humana desarrollada, rodea a la palabra “líder” y “liderazgo” de un aura que nos va a dificultar el estudio de la cuestión.

Siempre está presente el análisis convencional y superficial de ver al líder como la figura paterna que arregla todo en una sociedad de niños-adultos. Pero la idea es trascender este pensamiento popular y saber que nuestras preocupaciones acerca de la necesidad de líderes ejemplares, que encarnen ideales o causas y que formulen y logren metas son reales y concretas. De manera que el liderazgo se transforma en un tema apasionante ya que atrás de éste se encuentra la realización de los propósitos comunitarios.

Desde un concepto mas actual se considera al liderazgo un papel que a) se desempeña en un contexto específico de interacción y refleja en sí mismo la “situación” de este contexto; b) manifiesta ciertas motivaciones del líder y requiere ciertos atributos de personalidad y habilidad, además de ciertos recursos en general, que son todos (motivación, atributos y recursos) variables

¹ R.M. Maclver y C.H. Page, Sociología (1937), Madrid, Tecnos, 3ª. Edición, 1977.



en función del contexto, c) está ligado a las expectativas de sus seguidores, con sus recursos, demandas y actitudes.

A su vez, también está claro que pese a considerar el liderazgo como un papel, es el líder quien puede por sí mismo elaborar y determinar su papel.

Antes de seguir avanzando es necesario realiza una aclaración para evitar equivocadas interpretaciones: No debe confundirse el “liderazgo” con el “status”, ni tampoco “liderazgo” con “poder” o con “autoridad oficial”. Todos hemos observado personas que se hallan en las posiciones mas importantes y que no pueden guiar a un grupo de chicos de jardín de infantes. Cuando hablamos de “poder” el ejemplo es claro: un dictador tiene poder.

La palabra élite es incompatible con nuestra concepción del mundo igualitaria, pero para diferenciarlo de lo anterior podríamos concluir el liderazgo es una suerte de “élite de desempeño”

Asimismo no está demás destacar que al haber líder y seguidores puede haber a veces alguna cuota de coerción, aunque sea sutil, pero es importante destacar que los procesos que entrañan menor coerción el liderazgo adquiere mayor altura.

TIPOS DE LIDERAZGO.

Del filósofo y sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) heredamos una de las clasificaciones mas conocidas del liderazgo, también llamado por el sociólogo “tipos de dominación”. Hace una distinción entre:

- **Liderazgo carismático:** se basa en la personalidad del líder, se lo sigue en virtud de una confianza personal en lo revelado, en lo heroico o en lo ejemplar dentro de un determinado ámbito.
- **Liderazgo tradicional:** se apoya en la fe cotidiana de las tradiciones. Se cree en la rectitud absoluta de la forma tradicional de hacer las cosas. El liderazgo se transmite por mecanismos como la herencia. La estructura de organización es del tipo patriarcal o feudal.
- **Liderazgo racional-legal:** donde la vigencia del liderazgo tiene carácter racional, se apoya en la legalidad de los órdenes establecidos y del derecho, de forma impersonal. Es el liderazgo democrático.

Otros autores como Bertrand de Jouvenel (1958) plantea la oposición entre Liderazgo subsistente y emergente o emprendedor. Siguiendo esa línea Gerth y Mills (1953) distinguen:

- **Liderazgo rutinario:** no crea (ni reelabora) ni su papel ni el contexto donde se desempeña, cumple un rol dentro de los límites previstos e instituciones existentes.
- **Liderazgo innovador:** reelabora radicalmente un papel de guía de una institución existente.



- **Liderazgo precursor:** crea tanto su papel como el del contexto donde lo realiza (por ejemplo el que se convierte en fundador de un grupo, partido, estado, etc.)

Sin perjuicio de ello debemos remarcar la frase de Hegel cuando decía que “los grandes líderes surgen mas fácilmente en las sociedades en fase de rápida transformación estructural.

ATRIBUTOS. TAREAS DEL LIDER.

Tanto los atributos de la personalidad o habilidades intrínsecas, así como las tareas realizadas por el líder terminan de desentrañar este apasionante temática.

A través de la historia se ha intentado resumir estas cualidades, así Platón en “La República” plantea al líder como el conocedor del bien y del mal (filósofo rey), así como el custodio de la “polis”, es decir no sólo hace referencia a sus dones naturales sino también a la educación.

Aristóteles, nos dice que “desde el nacimiento, algunos están destinados a mandar y otros a obedecer” (Política). Robert Michels en su obra “Partidos Políticos” (1911) va a escribir sobre las “dotes específicas de los líderes”:

- Talento oratorio.
- Fuerza de voluntad.
- Superioridad de conocimientos.
- Profundidad de convicciones.
- Solidez ideológica.
- Confianza.
- Capacidad de concentración.
- Bondad de ánimo y desinterés (en casos especiales).

Nicolás Maquiavelo, en su obra mas conocida, El Príncipe, va a elaborar el concepto de “virtu”, entendido como virtud política.

Otros van a hablar de la vitalidad física y el vigor, inteligencia y decisión en la acción, voluntad de aceptar responsabilidad, capacidad para las tareas, comprender a los seguidores y sus necesidades, habilidad para tratar a la gente, coraje, resolución, constancia y flexibilidad de método (adaptación).

Estos atributos de personalidad y habilidad del líder, se perciben cuando se ponen en juego para la conquista y conservación del liderazgo.

TAREAS DEL LIDER.

Trazar Objetivos. Los líderes desempeñan la función de trazar metas. En el complejo mundo en el que hoy vivimos, de intereses contrapuestos, se trata, simplificando de definir metas comunes en grupos divididos. Por otro lado, debe resolver la tensión inevitable del corto y largo plazo.

Afirmación de valores. Una comunidad vive en la mente de sus integrantes. Allí hay ideas, valores, costumbres. Se trata de interpretarlas y representarlas. La actitud moral y el mantenimiento de convicciones profundas. La búsqueda del equilibrio armónico entre los derechos individuales y los derechos colectivos. Esencialmente, el reconocimiento de las necesidades reales de la gente, la redefinición de sus valores.

Motivación. Es ni mas ni menos que lograr el alineamiento de las voluntades individuales y colectivas. Tiene que ver también con la forma de comunicarse, pero objetivos y motivación se encuentran en el imaginario popular como las dos tareas excluyentes del liderazgo

Administración. El liderazgo tiene aspectos “administrativos” como, por ejemplo, la planificación y fijación de objetivos, la formación de instituciones y organizaciones (convertir propósitos en instituciones), la imposición de la agenda y por último la toma de decisiones.

REPRESENTACION. INTERACCION CON LOS SEGUIDORES.

Desde ya que representar al grupo en sus relaciones con los otros es una tarea sustancial del liderazgo. Pero el vínculo complejo es el del líder con sus seguidores. En primer lugar, debemos remarcar que lo mas importante para decir acerca de los seguidores es que éstos desempeñan papeles activos, los líderes casi nunca tienen control sobre ellos, como se piensa. No es una relación unilateral guía-guiado. Sobre esa relación pueden existir tres tipos de liderazgo:

- Los que arrastran a la gente: con una gran idea fuerzan a la muchedumbre.
- Los intérpretes de la gente: clarifican las ideas de la masa.
- Los líderes representantes de la gente: manifiestan la opinión establecida.

LIDERAZGO Y PODER.

Ya hicimos referencia a que liderazgo y poder no son lo mismo. Por definición, los líderes siempre tienen aunque sea mínima, una cuota de poder. Pero, muchas veces quienes tienen el poder, carecen de liderazgo.



Los líderes que además tienen poder institucional, no dudan en usar ese poder, pueden ser persuasivos por sus dotes de liderazgo pero unen la persuasión con el ejercicio efectivo del poder.

Sin embargo mas allá de ese poder institucional hay otras fuentes de poder, como por ejemplo: la riqueza, el conocimiento y la información, el atractivo personal, la fuerza, la costumbre, las creencias, la opinión pública, los símbolos, o simplemente...estar cerca del poder.

DIMENSION MORAL

Desde ya que cuando pensamos en el liderazgo, o en un líder sabemos que si cumple con los atributos que estamos analizando llevará adelante su rol con eficacia, la cuestión es que aquí se trata de vincular al líder con los valores de la sociedad en la que se desenvuelve y su cultura.

En el punto IV del programa volveremos a reflexionar acerca de la dimensión ética del liderazgo, cuando tratemos el líder conductor como ejemplo a seguir o el liderazgo ético como factor aglutinador y generador de expectativa y de un círculo virtuoso en la sociedad.

En este caso, la idea era hacer una referencia a otra parte de la dimensión moral: a los transgresores. A través de la historia podemos hacer un recorrido de personajes que han ejercitado métodos crueles con sus propios ciudadanos. Idi Amin en Uganda, Stalin, en la U.R.S.S., Duvalier en Haití, o el mismo Adolf Hitler.

UN MODELO DE LIDERAZGO

Como un aporte mas, acercamos un simple modelo de liderazgo asimilable a diferentes organizaciones. Para ésta postura el líder auténtico se expresa en el llamado "modelo diamante del liderazgo" ya que se estructura en torno a cuatro formas:

- 1- Visión: Perspectiva amplia, piensa en lo grande y en lo nuevo.
- 2- Realidad: Responde rápidamente ante los hechos.
- 3- Ética: Está al servicio de los demás. Sensibilidad frente a las personas.
- 4- Coraje: Audacia y acción. Reclama el poder y arriesga. Toma la iniciativa.



IV. LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN POLÍTICA.

Julián Licastro (*)

1- El Líder como Maestro de Vida.

*«Somos lo que hacemos repetidamente, por eso la excelencia no es un acto sino un hábito»
ARISTÓTELES*

LIDERAZGO COMO EJEMPLO

El liderazgo encarna la conducción y la encamina eficazmente en un sistema para realizar la estrategia. Esta definición reúne tres conceptos inseparables: el **liderazgo como don personal** educado para el mando, la **conducción como su desarrollo sistemático**, y la **estrategia como visión inteligente de avance**.

Sin embargo, las condiciones esenciales que caracterizan a un líder surgen de una fuente más vital y profunda, ya que **el conductor de hombres lo es por su cualidad y no por su cargo [Confucio]**.

Distinguimos, en consecuencia, la mera jefatura que proviene de designaciones formales o burocráticas, del verdadero liderazgo y sus cualidades esenciales vocación, carisma y formación. Esta diferencia de fondo presupone un núcleo de virtudes espirituales, éticas e intelectuales que hacen a la razón de ser de quienes se proponen como guías de sus semejantes, lo que los expone también a la crítica inexorable de sus limitaciones y errores, por la evaluación colectiva del rol especial que asumen.

Los grupos humanos, valga la aclaración, no se establecen como estructuras mecánicas. Más allá de sus reglas de funcionamiento son organismos vivientes, existentes, cuya necesidad primaria es de afirmación, implicando el sentido de responsabilidad del mando humanizado que ampara, protege y desarrolla. Esta es la acción que hace crecer algo en el alma de las personas que participan de una entidad plural que los trasciende.

Quién está al frente del grupo se constituye por lo tanto en modelo de ejercicio laboral o profesional, y también del plano espiritual que refiere su actividad específica, es decir se convierte en un ejemplo de vida. Este puede ser positivo o negativo, constructivo o destructivo del accionar del grupo, pero nunca resulta neutral.

He aquí el campo principal del líder, ante todo como maestro de vida, evitando que las relaciones humanas se deslicen al mundo inanimado de las cosas. Por

* Ex Secretario político del Presidente Perón, embajador y representante argentino ante la OEA en materia de Defensa.



esta causa, aún en la preocupación normal por el criterio de producción, no debe resaltar en ninguna acción del grupo la idea de «objeto» [Kusch].

EL SER DEL LÍDER ES DAR Y DARSE

El concepto «ser», desde los clásicos hasta la actualidad, fue adquiriendo el valor de verbo activo, de ejecución, de ejercicio, como el esforzado sostenerse en la existencia [Ortega y Gasset]. En esta acepción del vocablo, que es distinta a su significado ontológico, vemos al ser del líder comprometido en la acción, en el hacer. Es el ser del dar y el darse, que en una cultura solidaria demuestra abnegación al no trabajar para uno mismo como acumulación, sino sirviendo a los demás con espíritu equitativo.

La concepción comunitaria postula el protagonismo de todos dentro de la organización, impidiendo que las personas se sientan individualmente insignificantes y predispuestas a subordinar su propia existencia a propósitos ajenos y alienantes (Fromm). Por eso, **el protagonismo plural es el mérito del liderazgo**, encargado de luchar en el lugar en que se encuentre contra la decadencia cultural que divorcia el saber y el tener del vivir y el sentir, anulando la esperanza en una vida auténtica.

El líder hace de la organización una manifestación de cultura, y por esa razón la considera un organismo viviente y no una estructura inerte, como ocurre cuando se soslaya lo natural y espiritual y se hace la apología de lo artificial y material. Por esta senda, que se angosta con el paso del tiempo, desaparece el ideal del compartir, y se piensa que el significado de la existencia se reduce primero a competir y después a sobrevivir.

CONVICCIÓN Y LEALTAD RECÍPROCA

El rol del líder exige el ejercicio constante de estas verdades interiores que siempre se expresarán en su conducta más que en su declamación, porque la fe en sí mismo es imprescindible para infundirla a los demás. Un equilibrio entre la elocuencia y la reserva, entre la pasión y el tacto, entre la argumentación propia y la asimilación de lo que piensa y dice cada integrante del equipo. Es la clave además para lograr la adhesión activa y la cooperación de la gente.

El líder es un mediador entre contradicciones que está forzado a superar, si quiere conducir los acontecimientos y no dejar que los acontecimientos lo conduzcan a él. Los problemas que enfrentará son más humanos que técnicos, y en su solución tendrá que apelar a procesos psicológicos complejos. Muchas veces deberá llevar al plano conciente ciertos estados emocionales reprimidos, con su secuela de ansiedad y tensión. En esa instancia toda violencia es negativa y la ira mala consejera, porque al timón tienen que estar la calma y la prudencia.

No hay líder fuerte y duradero para salvar la crisis, si su poder se ha construido



sobre el miedo [*Confucio*]; porque el poder es el producto de la maestría. Ella se reflejará en la actitud conjunta de luchar con convicción y lealtad recíproca. El líder como formador de su gente debe enseñar constantemente conducción, en la teoría y en la práctica, para que haya el máximo posible de autogobierno en cada sector y participante, y reine en todos una disciplina consciente y voluntaria.

LIDERAR HOMBRES, NO DIRIGIR ESTRUCTURAS

Las formas orgánicas no sirven para nada si carecen de verdadero contenido, porque la mera apariencia en conducción mata la esencia. Y estos contenidos están dados siempre por las mentes y los corazones de sus integrantes.

La antinomia es clara: dirigir estructuras o liderar hombres. Este último concepto, que es el verdadero, corresponde a la actitud de sembrar, de cultivar, de cosechar en un trabajo que, como tiene raíz y arraigo, puede fructificar y reproducirse en la continuidad del proceso estratégico.

La maestría del liderazgo es de vida, y no sólo de trabajo o profesión, porque debe responder a la interrogación existencial del ser humano que siempre duda, lo reconozca o no en el seno del grupo, sobre la necesidad. y permanencia de los esfuerzos que se realizan. Si el devenir aparece como temor, no sólo a las dificultades en cuanto a empleo, familia, país, sino al sentido en sí de la existencia hundido en el escepticismo, es el líder quien debe responder con su ejemplo, apoyo y sentido de justicia.

2- La Formación de los Líderes.

*«El conductor nace y se hace»
PERÓN.*

DESARROLLAR LAS CONDICIONES INNATAS

La potencialidad personal del liderazgo se desarrolla a partir de condiciones básicas como la sensibilidad vocacional, la capacidad natural para conducir y la aspiración a hacerlo con toda dedicación. Estas condiciones son prácticamente innatas, pero tienen que educarse para alcanzar su mejor efecto. Significan además tres ejes de desenvolvimiento de la personalidad del líder, que debe avanzar con armonía, porque la asimetría de virtudes puede generar negativamente una conducción sin temple, incapaz o individualista.

La sensibilidad vocacional procede tempranamente de comprender la conducción como una necesidad de la existencia, ya que todos los seres de la creación giran alrededor de una energía orientadora y de leyes naturales de ordenamiento de la vida. En la sociedad este fenómeno lo encarnan los líderes que en diferentes lugares, momentos y circunstancias desean entrar en acción y «hacerse cargo» de la situación. Este primer don del aspirante al liderazgo se



educa con los fundamentos de la filosofía de la acción, el estudio del comportamiento social y grupal y la teoría y práctica del arte de conducir.

Aquí tenemos ya una conclusión importante, porque para liderar es tan valiosa la actitud como la aptitud. La capacidad innata es la habilidad o destreza espontánea que se manifiesta en los episodios iniciales de vida grupal, donde las personas más dotadas para el arte se destacan enseguida. El temperamento inherente al guía de sus propios compañeros o amigos se pone en evidencia fácilmente y va siendo aceptado por un número cada vez mayor de ellos. Sin embargo, para alcanzar el nivel de un conductor esta cualidad en estado natural no es suficiente y requiere el dominio paulatino de la metodología del poder con criterio orgánico y sentido estratégico. Aquí el temperamento se convierte en carácter y la habilidad se traduce en un verdadero estilo.

En cuanto a la aspiración de conducir, ella representa la ambición proporcional a asumir grados progresivos de liderazgo, siempre en función de los objetivos del conjunto. Pero la ambición, necesaria como «vocación de poder para hacer», pierde legitimidad cuando es egocéntrica o sectaria y se desvía del rumbo del bien común. Por eso la aspiración propia del líder, fuerza impulsora de su trayectoria de dirigente, tiene que armarse éticamente con el cumplimiento de las proposiciones de unidad, cohesión y espíritu de cooperación. Es la exigencia de un conductor solidario.

PERSONIFICAR EL LIDERAZGO SIN INDIVIDUALISMO

Tanto en la historia de una comunidad como en la vida cotidiana, la prueba más difícil es la prueba de la autoridad ejercida de manera honorable y ecuánime. La dificultad de este desafío se comprueba en la perspectiva del tiempo, con tantos fracasos éticos y contrastes estratégicos. Por eso se dice que para conocer de verdad el carácter de alguien habría que conferirle poder. De todas maneras y en cada lugar que sea, la personificación del liderazgo es inexorable porque, si bien representa una situación subjetiva de quien quiere dirigir, obedece orgánicamente al principio objetivo de «unidad de conducción». Esta necesidad se cubre precisamente con los conductores capaces de asegurar la coherencia de la acción común, sin divisiones ni interferencias.

En la personalidad especial del líder ocurren, como algo normal, una serie de percepciones, elaboraciones y expresiones propias de la conducción, pero que son vistas como excepcionales cuando logran la eficiencia buscada. En realidad en este arte como en otros «el genio es trabajo», queriendo simbolizar que el talento recibido al nacer exige su perfeccionamiento con esfuerzo, seriedad y constancia [*Perón*]

LOGRAR EFICACIA SIN ARROGANCIA

La personificación del liderazgo es entonces insoslayable. Si no-se realiza de manera adecuada da origen a algunas de las fallas estructurales insalvables para una organización. Estas son: el vacío de conducción, seguido de anarquía y pérdida de identidad por falta de referencia para contener; la



despersonalización del liderazgo, por criterios burocráticos y métodos mecánicos que desmotivan y deshumanizan; y en el otro extremo, el personalismo exagerado que transgrede las pautas de ecuanimidad con actitudes individualistas y arrogantes (Sun Tzu).

El líder tiene como función indelegable el definir, custodiar y procurar los objetivos comunes del grupo. El amor a la responsabilidad señala que el logro o no de esos objetivos será producto directo de su capacidad de conducción, y no podrá adjudicarlo a la casualidad o a la suerte. Es obvio que hay cuestiones atribuibles al azar, o mejor dicho contingencias extrañas o poco previsibles, pero esto no sirve como regla de la conducción ni axioma del liderazgo.

En rigor, el logro de los objetivos, que hay que perseguir tenazmente, es la conclusión del proceso creador que implica conducir como un arte, respetando su teoría y su técnica. Este proceso que cumple el liderazgo y su equipo abarca etapas sucesivas para construir el éxito: la concepción, que es pensar, sentir y querer la coronación del esfuerzo; la preparación, que es organizar, planificar y ensayar las actividades necesarias, la realización, que es llevar de la mano la capacidad reunida sobre la línea de avance, y por último, la explotación del propósito alcanzado, por el empleo activo de sus efectos consecuentes.

Es el aprovechamiento de cada éxito logrado, para la continuidad del plan estratégico.

ALCANZAR PRESTIGIO SIN VANIDAD

La realización de la personalidad del conductor, y la eficacia demostrada en su accionar, construyen su prestigio. Sin él no hay liderazgo sino jefatura como mera autoridad formal carente de dotación ética, afectiva intelectual para adquirir el poder de la adhesión directa y el acuerdo sincero. El prestigio que corresponde a la excelencia no expresa un mando impuesto sino querido y respetado, que incluso actúa en ausencia porque ha sabido internarse en los sentimientos del grupo, que se identifica con él y participa de sus anhelos y motivaciones.

Este tipo de prestigio incluye lo carismático, sin exagerar el sentido de éste concepto que no abarca 1a demagogia pero sí la popularidad. Tal condición proyecta y multiplica el liderazgo, porque equivale a ser conocido y seguido en sus iniciativas de acción, entendiendo todas sus razones cuando convoca a la unión y al trabajo. Esto es imprescindible para resolver casos difíciles o producir saltos de calidad en el grupo. Retornamos así a una valoración correcta del poder, dentro del código de conducta que implica compartir, cooperar y convivir; porque en la teoría de la acción el concepto de código significa que el actuar sensato es gobernado por reglas (Ricoeur).

ESTRATEGIA DE ACCIÓN Y ESTRATEGIA DE VIDA

La llamada de la vocación, que ubicamos al principio de las condiciones del líder, tiene representada en la imagen de la buena conducción el fin de un arte superior, porque va directo al corazón de los hombres y no a las cosas. En



conducción nada es tácticamente correcto cuando está éticamente equivocado, aunque esto se disimule en la apariencia que el tiempo al final descubre. El ejemplo del líder es crucial porque, o frustra en muchos las esperanzas, o promueve en todos el desarrollo de las mejores virtudes. Por eso decimos que sólo es líder quien une a la estrategia operativa una estrategia de la vida personal.

Un líder prestigioso y aplomado puede desempeñarse sin riesgo aún en situaciones críticas; porque «estar centrado» entrafía la fuerza de carácter y el dominio personal para recuperar el equilibrio ante el impacto de circunstancias adversas. Centrarse expresa con sencillez, en la sabiduría de antiguas tradiciones de filosofía y estrategia, el acto de recomposición espiritual con el cual el conductor sabe asimilar los golpes sorpresivos y superar las emociones súbitas. (Lao Tse).

3- El Liderazgo Organizado.

«Una buena intención se reviste de poder para realizarse o se anula».
EMERSON

LAS VIRTUDES DEL LIDERAZGO Y SU CÓDIGO DE SÍMBOLOS

Hemos visto que existe una equivalencia entre el ejercicio del liderazgo y la consecución de objetivos, lo que lleva a investir la intención estratégica con el poder de la organización. Esta necesita a su vez la manifestación de las virtudes del mando, que debe «ser» y «parecer» efectivo. En nuestra perspectiva cultural, aparentar estas virtudes sin tenerlas es simulación o hipocresía; y tenerlas sin demostrarlas es un exceso de sobriedad o de bajo perfil, que dificulta la reciprocidad entre atracción y persuasión encargada de poner en marcha las fuerzas de la organización. Por supuesto que lo aparente es frágil e ingenuo en la vida y en la conducción, y que en cambio lo sólido y seguro es lo esencial, pero no nos referimos a este aspecto de la cuestión.

En el arte de conducir hay un contexto de utilización de signos y significados, de actitudes y gestos que facilitan la dirección. Es un código de símbolos que posee un carácter organizador, porque enmarcan el ámbito de acción y dan prioridad a determinadas jerarquías y conductas que preservan la unidad común (Kusch).

En el código de conducta correcto, el «yo» del egoísmo evoluciona al «sí mismo» de una conciencia armonizada con el todo. Y los participantes del grupo pueden aportar al trabajo colectivo desde «adentro» y desde «afuera », o sea en el orden espiritual y en el orden material. Es el «ser» y el «hacer» de la organización, que se revela plenamente en la función para la cual fue creada. Aquí el liderazgo no es el resultado automático de la simple acumulación de títulos y cargos, ni sus integrantes caen en la paradoja de ser sujetos «organizados sin organización», porque, más allá de las estructuras, los participantes se integran e identifican como conjunto activo.



EL LÍDER EN EL ORDEN DEMOCRÁTICO

Democracia significa lo contrario de arbitrariedad, porque implica desterrar la sumisión personal, garantizar igualdad de oportunidades y respetar la equidad. Supone prevenir toda forma de absolutismo, estableciendo claramente los límites legales del poder, porque sólo donde hay ley es posible la libertad. (Locke).

Pero las leyes son nulas sin las costumbres (Horacio), porque la legitimidad no nace de la mera formalidad de la norma, sino de las convicciones y prácticas sociales que la sustentan. Esto no sólo vale en el marco general de la sociedad civil, sino que su espíritu debe penetrar en los distintos grupos y organizaciones para producir liderazgos con reales criterios y métodos democráticos, adecuados naturalmente al tipo funcional de cada estructura.

En consecuencia, lo importante de éstas definiciones no está en las virtudes que se declaman sino en las que realmente se practican, sin caer en extremos o sobreactuaciones. Por ejemplo: la fe en sí mismo del líder no debe llegar al mesianismo; su deber de vencer no tiene que confundirse con el triunfalismo; y la lealtad que exige al grupo no puede entrañar sumisión, porque establece una disciplina voluntaria y recíproca.

NI AUTORITARISMO NI DEBILIDAD.

El liderazgo no nace repentinamente de la voluntad de conducir, porque requiere fijar y cumplir un itinerario adecuado: la educación para la organización, la organización para la dirección, y la dirección para la acción y el resultado. En este camino por tramos bien pautados, educar es integrar los valores, las ideas y los sentimientos que constituyen la concepción del grupo; organizar es ubicar a cada participante en su espacio exacto de trabajo; y dirigir es ordenar el tiempo de avance hacia los objetivos programados, aprovechando los momentos apropiados y las ventajas del terreno.

Por simple contraste quedan señalados los principales defectos que anulan la conducción: en el campo intelectual, la ineptitud y la carencia de capacitación; en el campo ético, la deshonestidad individual y la corrupción estructural; en el campo táctico, la simulación y el oportunismo; en el campo estratégico, la imprevisión, la ambigüedad y la vacilación en el mando.

El ideal del liderazgo es el liderazgo democrático sin debilidades erráticas. Este liderazgo se diferencia de la dirección autoritaria, reacia al diálogo y a la participación y de la dirección permisiva sin firmeza para tomar en control.

La debilidad es una condición riesgosa porque se expresa en la indecisión que es lo contrario de conducir y se realimenta sin cesar acumulando situaciones indefinidas que terminan por-explotar en un total fracaso.



En cuanto al «genio estratégico», es un concepto especial que debe reservarse solamente a aquella mente que, poseyendo un alto grado de discernimiento y creatividad, se manifiesta por hechos extraordinarios (Clausewitz).

EL MODO DE RELACIÓN CON EL GRUPO

El modo como algo se presenta a sí mismo forma parte de su propio ser (Gadamer). En tal sentido el verdadero liderazgo se organiza para descartar todo riesgo improvisación, porque un plan no depende de un acierto casual, sino de una suma cualitativa de logros sucesivos. Por consiguiente considera al propio sistema de conducción como la prioridad en la tarea de organizar; estableciendo una relación de apoyo mutuo y ayuda recíproca con los integrantes del grupo. De este modo, puede concentrarse en el propósito y utilizar eficazmente los recursos a su alcance, sin distracciones ni incoherencia. Con este criterio de centramiento y concentración anímica el líder no sólo utiliza mejor las fuerzas, sino que con su conducción acertada las consolida e incrementa.

Del sentido y la calidad de la relación del líder y su grupo, surgen distintos modelos de liderazgo.

Comencemos por definir y descartar al dirigente inorgánico, que no educa ni organiza y manda de manera individualista y autoritaria. Le sigue el líder gregario, que inicia el proceso de formación y constitución del grupo y dirige con tono paternalista. Luego, en el primer rango de esta tipología, se destaca el líder orgánico, quien consolida la labor educativa y organizativa y dirige con amplia participación. Finalmente y con la más baja calificación, tenemos al dirigente burocrático, que cierra el sistema conceptual y corta los lazos solidarios al actuar con mentalidad de «aparato».

Excluidos por su falta de procedencia y eficacia los esquemas inorgánico y burocrático, quedan en pie los modelos gregario o paternal y orgánico o fraterno. En realidad una transición de uno a otro nivel, en la evolución relativa a una mayor madurez de la participación alcanzada. Paralelamente, corresponde incentivar la integración de equipos de liderazgo para un mejor asesoramiento y asistencia de la conducción, ya que el líder sin equipo puede inclinarse a actitudes inorgánicas, improvisadas y aún autoritarias cuando es desbordado por los acontecimientos.

AMPLIAR LA PERSPECTIVA DE ACCIÓN

Podemos ya sintetizar el perfil de un líder. Una reseña de atributos y cualidades que vimos pasar en este panorama de su desempeño ideal, incluye: su presencia, conducta y representatividad que emana de su identificación con la organización y sus integrantes; su actitud vocacional, ejemplo personal y sentido acendrado de responsabilidad; su formación y deseo de perfeccionarse; su don de atracción, poder de convocatoria y dedicación al trabajo y, finalmente, su capacidad resolutive, constancia y perseverancia.



Es el conductor en potencia y en acto, que concentra su atención, aprecia la situación, reúne energías genera proyectos. Él tiene una gran visión para advertir tendencias, posibilidades, alternativas y ocasiones de éxito. Líder orientador y constructor que sabe unir eficacia operativa, respecto del cumplimiento de funciones y tareas, la solidaridad interna que se refleja en el espíritu de cooperación, motivación y afecto que brilla a su alrededor. Así su grupo prevalece y se abre a más y mejores perspectivas de acción.

El liderazgo es al mismo tiempo principio y proceso, «qué» y «cómo», porque en la acción además de «saber» hay que «sentir» la situación que se vive.

Con su guía los acontecimientos no se fuerzan ni se precipitan y todo se despliega por sí, de acuerdo a la naturaleza de las cosas. La lucidez del líder viene de sus meditaciones reflexiones, expresadas con claridad y a su turno, para facilitar el desenvolvimiento del grupo sin coartar el entusiasmo ni la inventiva de nadie.

5- Metodología del Liderazgo.

«Existimos en tanto hacemos proyectos para afirmar el ser, porque existir implica ser posible».
KUSCH

DAR VIDA A LOS PROYECTOS

Liderar es dar vida a la organización e impulso a la estrategia, por obra de la energía personal que emana de quienes tienen la fuerza espiritual y el talento especial correspondiente. Esa energía crece por la voluntad de conducir y la voluntad de vencer, sostenidas por una base de fe y creencias que anidan en la personalidad del líder. Toda creencia que se expresa y se practica, empezando por una vocación íntima poderosa, se irradia naturalmente a los demás, como prolongación del alma de las personas. Este es el primer fenómeno del liderazgo, más ligado al sentir que al saber.

De un modo sencillo podemos describir esta relación afectiva que se mueve alrededor del liderazgo. Quien lo protagoniza percibe las posibilidades contenidas en una situación, y las procesa con agilidad en su entendimiento: porque «ve» la realidad con penetración, «cree» en el éxito. A su vez la gente, en un acto de comprensión, «cree» en el líder y «ve» como útil su proyecto. Así, mediante una regulación intuitiva de juicio, le brinda su adhesión y lo acompaña.

Todo lo humano, pues, tiene un sentido, y si la lógica estricta no se lo otorga, el sentimiento y el deseo se lo confieren. En sentido inverso, cuando la autoestima de los líderes y su capacidad creadora declinan, la adhesión de la gente se repliega para volcarse a otros focos irradiantes de energía. Porque la acción es una necesidad de la existencia y el liderazgo es una necesidad de la acción. Y la naturaleza humana y social aborrece al vacío de conducción.

UN BUEN COMIENZO ES LA MITAD DEL ÉXITO

La clave de la actuación del liderazgo es lograr un buen comienzo de cada acción. Un viejo axioma dice que allí reside una gran parte del éxito final,

además de reducir el volumen de esfuerzo. A partir de este inicio auspicioso, es preciso continuar con el aprovechamiento de oportunidades que se presentan. Ellas provienen de los acontecimientos que se producen, de las tendencias que se insinúan y de las condiciones que se generan.

Para identificar y utilizar dichas oportunidades a favor del plan propuesto, hace falta golpe de vista, mentalidad previsor y audacia. Esto permite compendiar la situación e interpretar con rapidez la modalidad que van tomando las acciones propias y adversas a fin de decidir la situación con el empleo de los medios necesarios, según sugiera la misma realidad de los hechos.

ADELANTARSE A LOS ACONTECIMIENTOS

La conducción siempre debe anticiparse a los acontecimientos para controlarlos. Por este motivo se adelanta a los hechos, en la medida adecuada, procede a formular las perspectivas, conjeturas y proyecciones que manifiestan su capacidad creadora. En ese marco también, la previsión de los peligros permite superarlos, ya que: lo difícil de conocer, como un mal incipiente, es fácil de curar, mientras lo fácil de ver, por el avance del mal, es difícil de tratar. (*Maquiavelo*).

La dirección de la estrategia por parte del liderazgo requiere no exagerar esta anticipación a los hechos, propias en cambio de la pose falsamente intelectual y de la actitud arbitraria. El intelectualismo simula indiferencia ante la conducción de la organización que construye un poder, que sin embargo envidia. En el otro extremo, el estilo arbitrario quiere conquistar poder a cualquier precio. Ambas alternativas muestran una conducta irracional, no importa la causa que invoquen ni el signo que se atribuyan.

LA EXIGENCIA DEL DEBER COMPARTIDO

Es imprescindible descartar el carácter posesivo que potencia la arbitrariedad. Quien padece este hábito destructivo, y se lo hace sufrir a su grupo, no quiere ver ni admitir en torno suyo sino manifestaciones de su propio poder. Se presenta como el único capaz de tomar iniciativas, inhibiendo esta facultad tan importante de la participación, sin la cual el orden orgánico cae en la inactividad cuando no se siente vigilado (*Gavet*). Otro tanto ocurre con el procedimiento de acción por temor, que plantea con exageración y asimetría la ecuación «mando-obediencia», en desmedro de quien ocupa circunstancialmente un nivel subordinado.

En realidad la relación de conducción no se establece entre dos términos aislados, sino vinculados con un término mayor que los integra: la misión común. Esta trae aparejada la disciplina de trabajo forjada por la vocación de servicio, valores que hay que preservar a toda costa, porque no deben ser sustituidos por medidas represivas o intimidatorias.

Obviamente, la persuasión no excluye la firmeza con la que es preciso asegurar el cumplimiento de las medidas necesarias, y que se han dispuesto con



referencia a la autoridad orgánica que corresponde. Pero este recurso indicativo de un error a corregir y de una crítica a aceptar, no significa un sistema sino la excepción. Se trata de infracciones pequeñas y puntuales que merecen una sanción temporaria, pasada la cual urge reconstruir la calidad de un vínculo fundado en la exigencia del deber compartido.

La acción del verdadero liderazgo es una práctica vital que se orienta por los principios y se apoya en los valores. Su expresión fundamental se concreta en las ideas y planes que su particular energía moviliza. El orden democrático que establece es un situarse «con» el otro y no «ante» el otro, lo que no implica debilidades ni vacilaciones, pero sí descarta de plano la opresión y la represión.

En este orden equilibrado y dinámico, que no se dicta sino que se alcanza, el respeto y el afecto recíproco de los integrantes del grupo, cualquiera fuere su función y precedencia, garantizan su efectividad por obra del espíritu de cooperación. Es el ambiente propicio donde surgen y se sostienen los proyectos porque, como leímos al comienzo de este tema, sin convertir nuestra vida en proyectos no podemos realmente existir.

Algunas reflexiones acerca del Liderazgo

Daniel Arzadún()*

1. Cuando las jerarquías y el orden vigente son fuertes y estables, no hace falta explicar por qué el líder manda (sea de una agrupación barrial o de la Nación). Su lugar está asegurado. Muchas veces, entonces, se vuelve la atención hacia sus cualidades personales, hacia su carisma: el líder manda porque es seductor, porque tiene cualidades “mágicas” que logran generar obediencia. Cuando, por el contrario, aquellas jerarquías y aquel orden se debilitan y tambalean, no sólo se vuelve más difícil explicar por qué manda el líder, sino que muchas veces no se sabe bien quién es el que manda. En este último caso, la falta de certezas hecha un manto de duda sobre todo aquel que es visto como líder: siempre puede ser, en realidad, el títere de otro, un invento mediático o un simple oportunista.

Esta incertidumbre parece hoy constituirnos, es un rasgo de nuestro presente. Y no refiere sólo a los líderes, sino también a las instituciones y proyectos que representan. La aparición de nuevas formas de organización de la política y el permanente entrecruzamiento de prácticas tradicionalmente reconocidas como políticas con otras no políticas vuelven aún más incierto el panorama. En la sociedad de masas la palabra “política” tenía un punto fijo de referencia en el Estado. En nuestro presente de fragmentación, en cambio, el Estado se ha desplazado del centro y compite hoy con otras instituciones.

Construir políticamente hoy supone interrumpir la tendencia a la fragmentación. Ni ignorarla ni subestimarla, sino impedir su pleno despliegue. En ese sentido, construir políticamente es recomponer, de algún modo, aquello que la fragmentación tiende a disolver: el lazo social. Un proyecto político surge, entonces, cuando personas o instituciones que permanecían dispersas, logran reconocerse ahora bajo un mismo nombre y articular en torno a él un conjunto común de prácticas, ideas y objetivos. Por otra parte, un proyecto político no se construye de igual modo en todas partes, sino que se encuentra ligado a unas condiciones territoriales específicas. En este sentido, es posible entender la construcción de un proyecto político como una forma de ocupación del territorio.

2. Un proyecto político es una apuesta en común. Pero que un conjunto de hombres comparta un mismo camino, no quiere decir que todos son idénticos. No sólo cada uno posee distintas particularidades, sino que, dentro de un proyecto cada uno cumple un rol distinto. El líder es aquel que representa el proyecto y posibilita así su articulación. En este sentido el líder produce unidad en un contexto de dispersión social. La representación no refiere aquí, entonces, a la delegación formal de un mandato, sino al reconocimiento de las

* Profesor INCaP



acciones y palabras del líder como expresivas del proyecto político, tanto por los miembros del mismo, como por sus adversarios. En tanto líder, todo lo que un hombre dice o hace no es referido a él como individuo, sino al grupo que representa en su conjunto. La representación pues no refiere a los intereses particulares de individuos aislados, sino a la subjetividad política que se constituye en un proyecto. Esta subjetividad, sin embargo, no es anterior a la representación, sino que se constituye a través de ella. Es decir, no existe una unidad anterior que posteriormente es representada por un líder, sino que la representación es la que produce aquella unidad. Aquí se hace referencia a un hombre, pero es posible imaginar —y existen numerosos ejemplos— de grupos y proyectos liderados por un conjunto de hombres. En este punto lo decisivo no es tanto el número, sino el hecho de que sean vistos como una unidad. En tanto sean reconocidos de esa manera la relación de liderazgo será la misma.

3. La posición de liderazgo tiene dos aspectos fundamentales y solidarios entre sí: la hegemonía y la legitimidad. Contrariamente a la idea más difundida que la equipara con autoritarismo, la coerción y la imposición de un proyecto, la hegemonía es autoridad, mandato reconocido y construcción de un proyecto. No es una relación basada en la violencia (aunque ésta pueda tener lugar), sino en el reconocimiento: no se obedece al líder por temor a una respuesta violenta, sino porque se reconoce su autoridad para conducir. La legitimidad es la misma relación que la hegemonía, pero vista desde otra posición. Mientras que esta última refiere al carácter fundamental del líder en la articulación de las prácticas que constituyen un proyecto, la primera remite al reconocimiento que permite al líder ocupar una posición hegemónica. La legitimidad es la base en la que se apoya la hegemonía, pero esa base sólo subsiste si esta última es efectivamente ejercida: sin legitimidad no hay hegemonía y viceversa, sin hegemonía no hay legitimidad. No hay líder sin seguidores, pero tampoco hay unidad sin un punto de referencia hegemónico, es decir sin liderazgo.

4. ¿Cómo es posible en una época donde los hombres tienden a separarse, reunirlos bajo un mismo nombre? ¿Cuáles son las operaciones que dejan paso a tal unidad? Es justamente la operación de liderazgo la que permite realizar esta tarea de unificación. El liderazgo consiste, en este sentido, en la articulación de un proyecto político. Es decir, en la reunión de personas e instituciones que permanecían por sí solas dispersas, en torno a un conjunto de prácticas, ideas y objetivos en común.

Pero esta operación de Liderazgo no se da en el aire ni en todos los lugares y en todos los momentos del mismo modo. La construcción política se realiza siempre en una territorialidad específica. No es lo mismo construir políticamente dentro de una institución ya consolidada con vistas a ganar el control sobre la misma, que construir en un barrio donde falta toda institución. La posibilidad de llevar adelante un proyecto político no puede ignorar entonces la territorialidad particular en la que ese proyecto habita y busca ganar. Este espacio de disputa no refiere, entonces, meramente a coordenadas geográficas. La territorialidad es, más bien, un lugar de cruce de distintas prácticas y determinaciones que lo

surcan y definen como espacio de construcción política. Así, una territorialidad está constituida tanto por unas coordenadas espaciales (barrio, municipio, ciudad, provincia, Nación, pero también: ministerio, secretaria, comedor, escuela, etc.) como por determinaciones simbólicas (una bandera, un determinado objetivo, un nombre, una imagen, etc.), estéticas (estilos de conducción, de construcción, una retórica, etc.), históricas (homenajes, figuras históricas, historias locales, etc.), conceptuales (una doctrina, un corriente de pensamiento, etc.). En la construcción política se lucha tanto por ganar un barrio como por ganar un nombre (p. ej. “piqueteros”) o una imagen (p. ej. Evita ¿llevaba el pelo recogido o suelto?).

El reconocimiento de la territorialidad en la que se juega la construcción política no es, sin embargo, una tarea “objetiva”, científica, sino eminentemente política. Reconocer los límites del espacio que se busca ganar y los medios para ganarlo supone una resignificación de lo dado en el territorio. La operación de liderazgo no consiste meramente en contabilizar empíricamente los recursos disponibles (humanos, morales, políticos, simbólicos, institucionales, materiales, etc.); sino que es, a la vez, una puesta en acto de la imaginación política que resignifica esos recursos, ya que los piensa y reconoce en función de un proyecto que es, justamente el que les otorga un nuevo sentido. La operación de liderazgo, pues, no consiste solamente en proponer los fines e ideas que constituyen un proyecto, no se trata de decir lo que hay que hacer, sino pensar cómo hacerlo, con qué hacerlo y con quiénes hacerlo.

Y, si bien es cierto que un proyecto da un nuevo sentido a los recursos dados en un territorio porque los pone a su servicio, también lo es que esos recursos también dan sentido al proyecto. Porque un proyecto que se presenta sólo como una buena idea, pero que no se sitúa en una territorialidad específica y no se articula los recursos para ser llevado a cabo, puede ser valioso como objeto de contemplación y goce estético, pero se vuelve impotente en el ámbito de la política.

La operación de liderazgo consiste entonces en la articulación de personas e instituciones en torno a un proyecto político y en una territorialidad específica. Pero ¿por qué se juntan aquellos que antes permanecían dispersos? ¿Qué es lo que tienen en común? Y, más precisamente, ¿qué es lo que tienen *políticamente* en común? Porque si bien todas las características de las personas que se integrarán en el proyecto son en cierto modos relevantes (y aquí se cuenta el espacio que habitan, la historia, la ideas, las costumbres, la apariencia física, etc.), ninguna de ella es por sí sola determinante. Antes de la operación de liderazgo, en verdad, no tenían nada en común políticamente. Es justamente esta operación la que crea el lazo específicamente político. Si aquellos que forman parte de un proyecto político ya hubiesen tenido en común lo que los reúne en torno a él, entonces no hubiese sido necesario operación alguna.



Al tener lugar, la operación de liderazgo pone en común un conjunto de prácticas, ideas, objetivos, etc., que antes, por sí solos no lograban unificar nada. Esta operación de “poner en común” se expresa y resume en la creación de un nombre para sí mismos y en la definición de un sentido de la política. Puede decirse que una operación de liderazgo tiene lugar cuando un nombre expresa todo un conjunto de prácticas que tiene un sentido político definido para un grupo, constituido, precisamente en torno a ese nombre. A la luz de las operaciones y procedimientos que constituyen la operación de liderazgo es posible referirse a la construcción de un proyecto político como manera específica de ocupar un territorio.

5. Ahora bien, en la medida en que la operación de liderazgo se relaciona estrechamente con la construcción política, en el sentido de creación de lazo social, los cambios en las condiciones de esta última suponen asimismo cambios en el modo en que se da aquella. Es que, como se ha dicho, la operación de liderazgo tiene lugar en una territorialidad y una situación específicas, y esto no refiere únicamente a las diferencias que pueden darse entre un barrio, una provincia o una institución, sino también a las condiciones históricas en que tiene lugar. No es lo mismo construir políticamente en el Estado de bienestar que en nuestro presente en el que el Estado ha dejado de ser el centro.

Así, cuando la construcción política tenía como referencia exclusiva al Estado, la territorialidad era más homogénea. Todas las luchas políticas pisaban un mismo suelo, aun cuando hubiese importantes diferencias de terreno. El Estado era garante de una meta-operación de liderazgo que era la Nación. Y la construcción política partía de ese suelo firme. Las diferencias y la diversidad eran puestas en suspenso por la identidad nacional. La tendencia social predominante era la cohesión. El lazo social y la operación de liderazgo no eran percibidos como frutos de un trabajo y un esfuerzo, sino que aparecían como “naturales”.

En tiempos de fragmentación, por el contrario, ya no es posible presuponer esa homogeneidad. Hoy espacios en los que se juega la construcción política son heterogéneos de raíz; no hay ya una base común garantizada. Lo común no tiene ya la fuerza para poner en suspenso lo diverso, pero tampoco es inalcanzable. Lo común se construye hoy *en* la diversidad. Es decir, lo diverso permanece a la vista y en permanente riesgo de fractura. Podría decirse que siempre fue así, pero que en una época de fuerte estatalidad no era visible. Lo mismo sucede con la operación de liderazgo: hoy en día pierde la pretendida “naturalidad” que aparentemente poseía y es percibida como un esfuerzo.

6. En situación de fragmentación la política es confinada cada vez más a espacios reducidos y problemáticos. En este sentido, el desprestigio de la política tiene como contracara su desplazamiento de espacios que le eran propios y la ocupación de dichos espacios por otras prácticas que ya no poseen el potencial de producción de lazo social que tenía aquella. Con relación al liderazgo y al intento de construcción de lo común puede nombrarse el ejemplo



del lobby que logra influir en las decisiones políticas respecto de cuestiones particulares, pero en ningún caso produce lazo social. Es mero ejercicio del poder. Contrariamente, ligado a la operación de liderazgo es posible identificar al poder *político* que articula el poder con la construcción de lo común. Otro caso, por ejemplo, es la idea de que un proyecto político puede surgir espontáneamente del encuentro azaroso de personas con algunos rasgos y objetivos en común. Frente a esta idea, el liderazgo opone la decisión y la acción creadora como artífices de todo proyecto específicamente político. Otros ejemplos podrían ser: la aterritorialidad, el determinismo y la mediatización.

7. En nuestro presente de fragmentación, la operación de liderazgo ha perdido el respaldo institucional que poseía en tiempos del Estado de bienestar, y debe ser hoy sostenida y recreada permanentemente. En fragmentación el liderazgo es, entonces, un ejercicio permanente. La construcción de lo común no tiene ya un garante institucional fuerte y requiere entonces una lectura permanente de las condiciones y del territorio, un continuo desarrollo de nuevas estrategias y una constante puesta en acto de la imaginación política. Todo esto constituye las dos dimensiones fundamentales del liderazgo. Por un lado, la dimensión propiamente política referida al aspecto agonal propio de la construcción de un proyecto y, por otro, la dimensión ético-política referida a la necesidad de un constante ejercicio del pensamiento con vistas al cuidado del proyecto.

Conducción política.²

Guillermo Justo Chaves

INTRODUCCION. CONCEPTO.

En la estructura del poder, cualquiera sea ella, adquiere singular importancia la presencia de algunos seres humanos cuya actividad como conductores determina en alta dosis el comportamiento de la sociedad.

El liderazgo político³ caracterizado por el poder, status, visión, integridad, inteligencia, es clave en las democracias y fue vituperado por los tecnócratas y los fundamentalistas de la racionalidad económica y del mercado.

El sostenido ataque de la ortodoxia neoliberal hacia el Estado y la política intentó desvirtuar la trascendencia de la conducción política en el arte de gobernar, jerarquizando aspectos técnico-económicos en detrimento de las múltiples facetas que presenta la vida humana en comunidad y que el líder político virtuoso se halla en condiciones de integrar.

Por ello es que es imprescindible recuperar la noción de conducción política y colocarla en el lugar que le corresponde en la esfera de la política y mas precisamente del arte de gobernar.

En definitiva la conducción política consiste en tener una visión actual del entorno y del futuro; la autoridad moral para lograr el compromiso participativo de la sociedad; la preparación necesaria para enfrentar la realidad. La conducción como función política integradora y equilibrante de las fuerzas sociales, detentando capacidad de maniobra y negociación.

² "Se ha llegado a discutir muchas veces si la conducción es un arte o una ciencia. Asunto difícil de establecer en forma categórica, porque en ella uno utiliza todos los conocimientos, sean éstos de la ciencia o de la vida, que es la mas grande de todas las ciencias, para un conductor. Sin embargo, es indudable que la conducción es un arte; es puramente un arte, y utiliza como las demás artes, parte de la ciencia. Si en lugar de arte fuese ciencia, ya existiría alguna fórmula para crear una obra de arte como la de Napoleón, como la de Alejandro o la de César. Creo que no existe una ciencia que capacite al hombre para este trabajo. La ciencia, en general difiere del arte y se rige por leyes, las cuales establecen que a los mismos efectos, corresponden las mismas causas. El arte, en cambio, es una cosa distinta; no tiene reglas fijas ni leyes, sino que se rige por principios que se enuncian en una misma forma pero que se aplican de diferentes modos y maneras. Vale decir que nada nos da la posesión del arte, de un principio como cierto, sino mediante la transformación que el criterio y la capacidad del conductor hace en su aplicación en cada caso concreto; porque las mismas causas en la conducción no producen los mismos efectos." Perón, Juan Domingo, *Conducción Política*, Ed. CS, Buenos Aires, 1998, p.189.

³ "...Construcción de acuerdos, armado de redes, ejercicio de poder no jurisdiccional, construcción de instituciones y flexibilidad, son cinco habilidades clave para un mundo interdependiente..." Gardner, John W., *El Liderazgo*, Ed. Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1991, p.152.

El conductor político debe seguir el objetivo fundamental del Estado soberano consistente en defender los intereses de la comunidad de la cual es instrumento, ya sea en el ámbito político, el económico y el cultural. Debe tener la capacidad para cumplir con una función integradora de los muchas veces intereses contrapuestos de una sociedad; una actitud previsora ante el escenario de oportunidades y amenazas, siendo consciente del poder real con que cuenta. Asimismo contar con el talento de poder “ver mas allá”, de manera de saber “crear el futuro”⁴

No es sencillo, pero debe ser un modelo de conducta a emular,⁵ inspirador de confianza y sobre todo de credibilidad.

La democracia se debilita y pierde *governabilidad* cuando la ciudadanía llega a la convicción de que ni el interés general ni sus intereses, aspiraciones y valores están protegidos por el sistema político y el régimen de gobierno.⁶

La *governabilidad* requiere de liderazgos transformacionales, se trata de una parte vital para el cambio institucional, en sociedades como las actuales donde los nuevos escenarios exigen líderes que orienten el proceso de aprendizaje colectivo.

Juan Domingo Perón, sostenía que “la habilidad del conductor está en percibir el problema, en captar cada uno de sus factores en su verdadero valor, sin equivocar ninguno de los coeficientes que, con distinta importancia, escalonan las formas principales y secundarias de los hechos. Captado el problema en su conjunto, elaborado por el propio criterio y resuelto con espíritu objetivo y real el hecho se penetra; el análisis lo descompone, la síntesis lo arma y el método lo desarrolla. Eso es todo cuanto se puede decir de la operación que, naturalmente, se produce en la personalidad del conductor. Es algo tan extraordinario como lo que sucede con los organismos fisiológicos que, ingiriendo distintas sustancias, producen reacciones y efectos similares”.⁷

⁴ N. del A.: Tal como decía G. F. Hegel en su *Filosofía de la Historia*.

⁵ “Si el conductor debe ser también maestro, debe enseñar; y debe enseñar por el mejor camino, que es el del ejemplo...”, Perón, Juan Domingo, *op.cit.*, p.214.

⁶ “...Así es como, lo mas importante, motorizador de la sociedad y su desarrollo se ha perdido: la confianza entre gobernantes y gobernados. El capital moral. Ella –la confianza- es la esperanza firme que se tiene en una persona, un proyecto o un partido político. Cuando alguien la pierde deja de ser “creíble”, “fiable” y así es como se desmorona la legitimidad de un gobierno. Sin credibilidad no hay confianza, no hay legitimidad y tambalea peligrosamente la “*governabilidad*”. Además, sin credibilidad no hay liderazgo ni conducción política...”, ver Chaves, Guillermo Justo, “Credibilidad, el verdadero poder”, en Diario *EL DIA* de La Plata del viernes 7 de junio de 2002, p.4.

⁷ Perón, Juan Domingo, *op.cit.*, p.190.



Por ello, hoy en lo que denominamos “el arte de gobernar”, la conducción política asume un protagonismo del cual en algún momento se la había desplazado, fundamentalmente en los noventa a partir de las “mágicas recetas” del *Washington consensus*.

ELEMENTOS.

Hemos pasado por numerosos autores antes de arribar al conocido texto de Juan Domingo Perón “Conducción Política”, en él su autor hace una distinción de tres elementos (en tanto sujetos) de la conducción política:

- 1- El Conductor.**
- 2- Los cuadros auxiliares de la conducción.**
- 3- El pueblo o “la masa” y su organización.**

También hace una distinción de elementos (en tanto aspecto espiritual, intelectual y material):

- 1- Doctrina.**
- 2- Teoría.**
- 3- Formas de ejecución (preparación, publicidad, propaganda, medios de acción, ejecución estratégica y táctica, agentes de ejecución, la lucha política).**

Estos tres elementos deben actuar en forma interdependiente, la doctrina como “concepción de la vida” o “del mundo”, la teoría como esa doctrina que se conoce y explica y las forma de ejecución es como llevar a la acción lo anterior. La complementación de estos factores permite lograr lo que Perón llamaba “unidad de concepción y de acción”, es decir en la doctrina y la teoría “unidad de concepción” y “unidad de acción en la ejecución”.

CARACTERES.

Perón habla de las características de la conducción política moderna, remarcando que depende de las circunstancias de tiempo y lugar, de la misma manera que hay una evolución en las artes y en las ciencias, también ocurre con esta disciplina.

Ese encuadramiento en las condiciones de tiempo y lugar hacen que pensemos la conducción política en el contexto del siglo XXI -por ejemplo-, y teniendo en cuenta que no son los mismo “los argentinos que los suecos, noruegos o lapones”⁸

EL CONDUCTOR.

Hemos definido las capacidades del líder o del conductor, el perfil que se traza en la obra que estamos analizando lo tratamos mas arriba, pero para agregar

⁸ Perón, Juan D., op.cit. p.57.



algo más a esta cuestión resulta de utilidad la caracterización que hace Napoleón del genio del conductor y dice: “representando los calores morales por las coordenadas verticales y los valores intelectuales por la base, el genio es aquel que tiene una base igual a su coordenada”, es decir que tiene repartido armoniosamente sus valores morales y sus valores intelectuales, o sea que es capaz de concebir el bien y de ejecutarlo.

Sin embargo, a decir de Perón (a la que agrega condiciones partidarias), los valores morales están por sobre los intelectuales. Estos serían entre otros la capacidad, el criterio, el método, la creatividad, entre otros. Y los espirituales serían el optimismo, la fuerza de voluntad para las grandes acciones, la decisión o el deber de vencer, el carácter, la energía y la tenacidad. El espíritu de sacrificio y el sentido innato de la justicia. Por supuesto, la visión de conjunto.

VISION DE CONJUNTO.

La visión de conjunto es sin duda una cualidad fundamental del conductor, pero su tratamiento individual tiene sentido porque es un aspecto que coinciden unánimemente los autores y se vincula con el liderazgo estratégico, es ni más ni menos que esa mirada panorámica que hace que el conductor vea más allá, abarcando todas las partes de la realidad política.

ESTRATEGIA Y TACTICA.

En el capítulo III hace referencia al método de la conducción diciendo “siendo la conducción todo un sistema de acción, es indispensable recurrir a un método, que le da racionalidad”.

En ese marco hace referencia a dos tipos de acciones, la acción estratégica y la táctica. La conducción estratégica es la conducción total, busca dominar a los adversarios de conjunto, y con una visión total ordena el rumbo. La conducción táctica es la de las partes y prepara el éxito de la estratégica.

Es como mirar con un lente panorámico o mirar con un lente de concentración. Así también hay conductores tácticos y estratégicos. Ambos son necesarios. Dentro del esquema anterior el conductor sería el estratégico y los cuadros auxiliares los tácticos.

La conducción estratégica da grandes directivas pues deben ser llevadas adelante en distintos lugares, circunstancias y tiempos.

La conducción táctica se dirige directamente por disposiciones, por “órdenes” específicas.

No queda mucho para decir sólo que el éxito se mide por los resultados y la conclusión es que si la conducción es buena, resulta; si es mala fracasa.

CONDUCCION POLITICA, PRESIDENCIALISMO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

Como último aspecto a analizar es la vinculación entre estos tres grandes temas en la realidad argentina y latinoamericana.

El presidencialismo “es el régimen político por el cual el Jefe del Estado es el Presidente, resulta electo popularmente, no puede ser despedido del cargo por votación del pueblo durante su período y encabeza el gobierno, que además, designa”.⁹

En la actualidad en América Latina tenemos concentrada la mayoría de los sistemas presidenciales puros.

Pero las contradicciones que impiden determinar el verdadero papel del presidente de la Nación en el sistema político emanan de la doble tradición (republicana y monárquica) que se presenta –por ejemplo- en la historia argentina.¹⁰

Los que critican al presidencialismo hablan de un doble peligro. Si el mandatario es exitoso tiende a avanzar sobre los demás poderes. Si, en cambio, fracasa en su gestión, las exageradas expectativas en sus atribuciones generan una frustración colectiva y una crisis institucional.

Una solución propuesta desde mediados de la década de 1980 es la del reemplazo del presidencialismo por un régimen parlamentario. Pensamos que difícilmente la sociedad argentina se preste a un ensayo institucional de semejante naturaleza y, por lo tanto, tenemos que avanzar en fortalecer el modelo de un presidente ciudadano con gran capacidad de gestión pero que coexista con un Congreso fuerte.

⁹ Sartori, Giovanni. *Ingeniería Constitucional comparada*, Ed. FCE, México (1994), cuarta reimpresión, 2000, p.99.

¹⁰ “...Si consideramos que la primera autoridad política directa se remonta a 1536 encontramos que, hasta estos días, nuestro territorio conoció 274 años de gobierno absoluto, 193 de gobierno republicano y, dentro de éstos, 43 del período de organización nacional, 127 de gobierno constitucional y 23 de dictaduras militares.

Por un lado, el presidente es heredero de la tradición republicana del ciudadano presidente, cuya persona no se identifica con el cargo que ejerce. Durante los primeros tiempos de nuestra vida nacional éste fue el pensamiento prevaleciente. En el primer gobierno patrio se estableció que “ni el presidente, ni algún otro individuo de la Junta en particular, revestirán carácter público, ni tendrán comitiva, escolta o aparato que los distinga de los demás ciudadanos”. También que “en las diversiones públicas, los individuos de la Junta comprarán entrada como cualquier ciudadano...”, Frossasco, Diego Luis, Profesor de Derecho Constitucional de la Universidad Nacional de Córdoba, “La institución presidencial”, en diario *La Voz del Interior*, del Jueves 16 de agosto de 2001, Córdoba, Argentina, p.6.

Es necesario, por lo tanto, cambiar la óptica de enfoque del “problema” del presidencialismo. Hasta el año 2001, la preocupación fue la concentración de facultades en el presidente, alterando el principio de equilibrio de los poderes.

Pero el problema en la Argentina de la crisis fue la debilidad estatal y la consecuente debilidad del máximo responsable de la marcha del país. Por lo tanto hay que apuntar a fortalecer el presidencialismo, no en detrimento de los otros poderes sino en favor de su capacidad de gestión.

En cuestiones de ejercicio del arte de gobernar se separa la política de la economía, lo social y lo cultural. En el caso latinoamericano debe reconocerse que las dificultades están relacionadas con el estancamiento económico, las grandes desigualdades y las herencias socioculturales. Sin embargo otra vez remarcamos que el único instrumento para resolver los problemas es “la política”.¹¹

Resulta imprescindible remarcar que la reorientación hacia el eje de la política (superando paradigmas economicistas) como factor esencial de cambio de la realidad social, incluyendo la necesidad de una gestión activa por parte del Estado, nos pone en el sendero del análisis desde la óptica del régimen político a fin de buscar las soluciones a la problemática en Argentina y la región. Pero para ello es necesario un elemento fundamental: la CONDUCCION POLITICA. Aquí hallamos el centro de la cuestión.

Insistimos, el problema es la conducción como función política integradora y equilibrante de las fuerzas sociales, detentando capacidad de maniobra y negociación.

Quién está al frente debe conducir con decisión un proceso que apunte a que la sociedad civil se organice, a fortalecer los partidos políticos como representantes de la comunidad, las organizaciones sociales y a que la economía funcione mínimamente sobre valores éticos.

La conducción política implica asumir un firme compromiso de evitar la corrupción, estimular la participación de la sociedad y crear redes sociales; que en el complejo social existan valores morales y normas compartidas: una ética, una moral para el trabajo, la producción, el comercio, la política, la cultura.

Es el conductor el que debe alinear voluntades y objetivos insistiendo con el sentimiento de comunidad nacional, con pertenencia a valores locales fundamentales, buscando exaltar los valores individuales y promoviendo el resurgimiento de los colectivos como el orden social, la responsabilidad familiar, la moderación, la ayuda mutua y la solidaridad. Todo con el fin último de lograr

¹¹ Sartori, Giovanni. *op. cit.* p.109.



el desarrollo integral de la sociedad, la reconstrucción de las instituciones y la "CONFIANZA".

Sin conducción política un país se halla sin rumbo, la carencia deriva en un vacío de poder que sí o sí termina ocupado por alguien (llámese, mercados financieros, grupos económicos, etc.).

Entonces, ante un escenario habitual de debilidad partidaria, o muchas veces de fragmentación parlamentaria, la combinación que garantizará el ejercicio efectivo del gobierno o la "governabilidad" teniendo en cuenta los singulares factores políticos, sociales, culturales e históricos será: **presidencialismo mas calidad institucional con un fuerte grado de conducción política.**

La eficacia de las políticas públicas, la existencia de órganos y actores sociales comprometidos, el funcionamiento de los canales institucionales para satisfacer las demandas de participación social y la cultura cívica de la población basada en la ética, los valores morales y la transparencia, son elementos trascendentes pero estarán condicionados por la combinación esbozada en el párrafo anterior.

No es un desafío sencillo ya que la elección del conductor muchas veces quedará sujeta a imponderables que escapan al marco institucional, pero en condiciones adecuadas y con el resto de los requisitos exigidos que acompañen a la conducción política estará garantizada la estabilidad, el camino del fortalecimiento institucional y se evitarán los escenarios de crisis.



Ministerio del
Interior
Presidencia de la Nación

INCaP
Instituto Nacional de
CAPACITACION POLITICA