



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

El Gran Hombre. Paradigmas y crisis de liderazgo en Argentina

Autor: Carlos Alberto Fiorani

Profesores: Ignacio Bossi
Olga Cavalli

Octubre de 2002.



Índice

1.	Introducción.....	3
2.	Definiciones, Herramientas y Metodología de trabajo.....	3
3.	Los paradigmas de liderazgo en la Argentina.....	5
3.1.	El carisma del líder.....	6
3.2.	La Sabiduría. El conocimiento absoluto, la construcción unitaria de la visión y la ejemplaridad absoluta.....	7
3.2.1.	La visión y las ideas generadas por el líder. El liderazgo paternalista...	8
3.2.2.	El conocimiento y la ejemplaridad absoluta del líder. El líder como único Maestro.....	9
3.2.3.	La vigencia atemporal de la visión y de las ideas. El liderazgo trascendente.....	10
3.3.	La infalibilidad del líder.....	11
3.4.	El ejercicio de la autoridad.....	11
3.5.	La inflexibilidad y la ausencia de negociación e integración.....	12
3.6.	La exclusiva responsabilidad del líder.....	13
4.	El paradigma en acción. El Sistema del Superhombre.....	13
4.1.	Inquietud por la aparición del líder.....	14
4.1.1.	La pasividad de los participantes del sistema.....	15
4.1.2.	En busca de la visión.....	15
4.2.	La Revelación de la Visión, la actuación del líder y la división entre los Fieles Seguidores y los Opositores.....	16
4.2.1.	La imposibilidad del error.....	17
4.2.2.	El rigor y el autoritarismo. La autocracia como único sistema de influencia.....	18
4.2.3.	La dimensión ética absoluta. La exclusión de los individuos y el juego de suma cero.....	19
4.3.	La Insatisfacción y el rechazo del líder.....	20
4.3.1.	La inocencia y la culpabilidad. El Otro y nosotros.....	21
5.	Aportes hacia la construcción de un nuevo paradigma.....	22
5.1.	Seres ordinarios hacen cosas extraordinarias. El ejemplo Matsushita.....	23
5.2.	La sociedad abierta y la organización inteligente. El aprendizaje, la responsabilidad individual y el líder como diseñador.....	24
6.	Conclusiones.....	25
7.	Bibliografía.....	27
8.	Sitios Web.....	28



1. Introducción

Las renovadas y sucesivas crisis que se presentan en la República Argentina en sus ámbitos políticos, económicos, sociales y empresariales posiblemente obedezcan a innumerables causas y concausas, que deberán ser objeto de análisis, determinación y consenso para que podamos proponer e implementar soluciones para construir un país mejor.

En este trabajo me propongo aportar elementos para la elucidación de una hipótesis respecto de una de ellas: **la aparente ausencia de liderazgo en los diversos órdenes que conforman los estamentos políticos y empresariales.**

Mi hipótesis de trabajo es que en Argentina existen paradigmas o modelos mentales vigentes sobre como “*debe ser*” un líder que, por su propia naturaleza, dificultan la generación de conductas o actitudes de liderazgo proactivas en cada uno de los sujetos portadores de tales paradigmas.

Estos modelos mentales generarían un sistema de ineffectividad, que daría como resultados:

- ✓ la percepción de la ausencia de líderes;
- ✓ la presencia esporádica de “líderes” carismáticos cuyo quehacer no necesariamente resulta representativo de la visión que cada uno de los liderados pretendía que aquel encarnara como posibilidad para obtener;
- ✓ la inacción individual y colectiva, entendida ésta como la actitud pasiva o reactiva frente a los problemas políticos, sociales o empresariales de corto, mediano y largo plazo
- ✓ la sensación de inocencia de los liderados, entendida como la irresponsabilidad sobre las consecuencias que el sistema produce en la vida social

Finalmente, luego de analizar las consecuencias que tales modelos tienen en nuestro quehacer, formularé algunas proposiciones como aporte para la construcción de un nuevo modelo de liderazgo, que pueda resultar de mayor utilidad a los fines de tener efectividad en la determinación de visiones y objetivos comunes de nuestra sociedad. A estos fines habré de tomar las contribuciones conceptuales y aportes realizados por la escuela ontológica del lenguaje, por el pensamiento sistémico y por distintos enfoques del liderazgo.

2. Definiciones, Herramientas y Metodología de trabajo

En este trabajo habré de utilizar en forma indistinta los vocablos “paradigmas” y “modelos mentales” y el significado de los mismos será el definido, entre otros, por Peter Senge al señalar que “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar”.¹

¹ Senge, Peter, “*La Quinta Disciplina*”, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998, 17.



Asimismo, consideraré que “liderazgo” es la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” y entenderé que “liderazgo efectivo” es aquel que obtiene dichos objetivos de la mejor manera posible.

Siguiendo a Kofman, en cuanto al proceso formador de los paradigmas o modelos mentales en cada individuo y, en forma agregada, del paradigma social, reconoceremos como factores a la biología, al lenguaje, a la cultura y a la historia personal.² En este trabajo me concentraré en las fuentes lingüísticas y culturales (no en las historias personales en tanto solo podría aportar precisiones sesgadas sobre la mía propia).

En cuanto al lenguaje, me aproximaré a él desde la perspectiva diseñada por la escuela ontológica del lenguaje (uno de cuyos exponentes es Rafael Echeverría), y en cuanto a la cultura, desde la formación humanística que he tenido a lo largo de mi vida y desde mis experiencias personales y apreciaciones de datos o hechos de nuestro entorno y contexto nacional.

Sin intentar desarrollar aquí una definición pormenorizada de los atributos que la escuela ontológica ha elaborado respecto del lenguaje, ni de los principios generales de dicha escuela, señalaré aquellos que entiendo pertinentes para el presente trabajo:

- a) El lenguaje es un dominio consensual, entendido éste como aquel espacio en donde los participantes del mismo comparten el mismo sistema de signos. Nace de la interacción social entre los seres humanos.³
- b) El individuo es un ser lingüístico que se constituye dentro y a partir del trasfondo de “discursos históricos”⁴
- c) El lenguaje es generativo, en el sentido que es acción, en tanto, al decir de Echeverría, “a través del lenguaje, no sólo hablamos de cosas, sino que alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que cosas ocurran”⁵. Esto implica a mi entender, que también hacemos que cosas que podrían ocurrir, no ocurran.
- d) No sabemos como son las cosas, sólo cómo las interpretamos y desde allí, no solo actuamos (interpretamos) de acuerdo a como somos, sino que somos de acuerdo a cómo actuamos (interpretamos).⁶

En este marco conceptual, mis opiniones en este trabajo se sustentarán:

- a) En la experiencia personal de análisis de las conductas de las personas que habitan en nuestro país, desde el lenguaje y la acción física concreta, y solo respecto de aquellas que, a mi criterio, puedan rápidamente ser compartidas como existentes por el lector de esta tesina.

² Kofman, Fredy “*Metamanagement*”, Tomo I, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2001, 256

³ Echeverría, Rafael, “*Ontología del lenguaje*”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2001, 49-50.

⁴ Echeverría, op. cit., 57. Los “discursos históricos” son aquellos relatos e historias generados en el seno de una comunidad para brindarse un sentido.

⁵ Echeverría, op. cit., 34

⁶ Echeverría, op. cit, 40 y 46.



- b) En la compulsión y análisis de las acciones públicas de nuestros gobernantes, dirigentes y empresarios de primera línea, y en la interacción pública con tales acciones por parte de los habitantes de la Argentina.
- c) En hechos de público y notorio conocimiento acaecidos en el ámbito de la vida pública y política del país.

Finalmente, y en coherencia con el marco teórico y conceptual elegido y con mis convicciones, advierto al lector que esta tesina en sí misma es una interpretación *personal* que se propone sobre la existencia de los modelos mentales que se analizan, y por lo tanto no una verdad inferida desde los datos analizados.

En este sentido, le propongo al lector una interpretación que he elaborado de los elementos antes reseñados, y que entiendo de utilidad para la comprensión y modificación activa de los mismos.

3. Los paradigmas de liderazgo en la Argentina

En nuestra vida cotidiana hemos escuchado (o incluso dicho), algunas de las siguientes oraciones:

- *Lo siguen por el carisma que tiene.*
- *El ejemplo tiene que venir desde arriba.*
- *Hacen falta estadistas que tengan clara la visión de largo plazo.*
- *Nos hace falta un líder fuerte.*
- *Todos somos hijos del rigor.*
- *Acá hace falta mano dura.*
- *No hay líderes en la Argentina.*
- *Que se vayan todos.*

Recurrentemente he encontrado que estas frases han sido expresadas bajo la forma de afirmaciones y no como de juicios. Una afirmación “corresponde al tipo lingüístico que normalmente llamamos descripciones”⁷, o, al decir de la ontología del lenguaje, “proposiciones acerca de nuestras observaciones”⁸, y que conllevan la carga de suministrar evidencia de la veracidad de las mismas, en tanto un juicio es una declaración en la que se pone en juego su validez o invalidez, referida ésta a la autoridad que tenga el declarante para formular tal juicio⁹.

¿Qué me propone esta distinción?. En mi opinión, que la formulación de aquellas frases como afirmaciones implica la presencia subyacente de un modelo mental sobre el liderazgo, el del líder sobrehumano, cuya presencia es tan poderosa que por sí misma da, en nuestro contexto cultural, el apoyo de “veracidad” a las mismas. Por otra parte, estas formulaciones y su apoyo de veracidad darán el marco dentro del cual se generan los comportamientos y acciones que mas adelante comentaré.

⁷ Echeverría, op. cit, 72

⁸ Echeverría, idem.

⁹ Echeverría, op. cit, 109-113.



Cada una de las frases transcritas responde a mi criterio, a una serie de atributos de personalidad y características de funcionalidad inherentes al líder, y cuya presencia conjunta es exigida para que se califique como tal:

- a) *Carisma*: ningún individuo puede enrolar ni influir en otro si carece de esta característica de personalidad.
- b) *Sabiduría*: el líder es omnisciente y por ello el único posible creador de la visión.
- c) *Infalibilidad*: no hay error posible en el accionar del líder.
- d) *Absolutismo*: El líder debe ejercer la autoridad en forma absoluta y excluyente.
- e) *Inflexibilidad*: El líder no debe ni puede ampliar o modificar su criterio.
- f) *Responsabilidad absoluta*: El líder es el único responsable de todo lo que se derive de su accionar.

Seguidamente habré de analizar cada uno de los requisitos descriptos.

3.1. El carisma del líder

El primer requisito paradigmático que a mi criterio se revela en el imaginario colectivo es aquel que sostiene que el líder, en tanto individuo, debe poseer diversos atributos de personalidad que son inherentes a la misma y por lo tanto, innatos.

Largamente se ha escrito sobre la presunta presencia de atributos específicos de la personalidad en aquellos sujetos que han ejercido el liderazgo en diversos ámbitos, y muy poco ha podido concluirse al respecto.

Warren Bennis y Burt Nanus describen claramente la presencia de este requisito paradigmático: “En un momento se pensó que las habilidades del liderazgo eran innatas. Nadie se hace líder, sino que se nace con esa condición, a la que es llamado a través de un proceso insondable. A esta concepción del liderazgo se la podría denominar la teoría del “Gran Hombre”. Para ella, el poder se encarnaba en una reducida cantidad de personas, cuya herencia y destino las convertía en líderes. Los individuos del tipo adecuado podían liderar; todos los demás debían ser liderados. O se tenía esa característica o no se tenía”. Ni el aprendizaje ni el deseo, por grandes que fuesen, podía alterar el destino de un individuo”¹⁰

Gustavo López Espinosa ha denominado a este enfoque “sustancialista” y ha señalado sobre los estudios hechos para determinar los rasgos universales de la personalidad del líder que “...sus conclusiones no son muy prometedoras dado que no existen muchas coincidencias entre ellos, las taxonomías son muy dispares y en cada una de ellas se subrayan ciertos aspectos que en las otras no aparecen como relevantes”¹¹

¹⁰ Bennis, Warren y Nanus, Burt, “*Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*”, Ediciones Paidós, Barcelona, España, 2001, 24-25.

¹¹ López Espinosa, Gustavo, *Liderazgo en Conceptos & Herramientas de Management*, Cuadernos bajo la dirección académica de Santiago Lazzatti, Cuaderno N° 22, Julio de 1997, en Revista Mercado.



El rasgo de personalidad por excelencia reclamado por el paradigma como perteneciente al “*tipo adecuado*” para liderar es el carisma.

El Diccionario de la Real Academia Española define al carisma como la “*especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar*”¹²

Asimismo, y completando la definición hecha por Max Weber, Luciano Cavalli, sociólogo italiano, ha definido al carisma como “*..una calidad considerada extraordinaria [...] de una personalidad, por la cual se la cree [dotada] de fuerzas y propiedades sobrenaturales y sobrehumanas, o al menos específicamente excepcionales, no accesibles a los otros, o como enviada por Dios y dotada de valor ejemplar*”¹³

Este rasgo ha sido descrito como inherente a la personalidad de diversos líderes políticos argentinos del siglo XX (Hipólito Yrigoyen, Juan Domingo Perón, Ricardo Balbín, Raúl Alfonsín, Carlos Menem, entre otros) y del siglo XIX (José de San Martín, Facundo Quiroga, Domingo F. Sarmiento, Juan Manuel de Rosas, Justo José de Urquiza y Julio Argentino Roca, entre otros).

Tales personajes históricos o bien han sido objeto de culto en la enseñanza de nuestras escuelas primarias y secundarias; o de ensalzamiento público a través de los medios de prensa o acciones publicitarias y de controversia sobre sus fines u orientaciones políticas pero sus cualidades personales carismáticas han sido siempre ponderadas.¹⁴ A mi criterio, este proceso de comunicación y formación es uno de los elementos que ha realizado un continuo modelado del carisma como una “*condictio sine qua non*” del liderazgo.

Otro elemento cultural formativo podríamos encontrarlo en que nuestra cultura occidental tiene una tradición carismática que se remonta a las civilizaciones griegas y romanas y a la cultura religiosa judeo-cristiana, con sus reyes, profetas y mesías.¹⁵

Esta tradición histórica y raigambre cultural aún hoy nos vincula con la idea del “*líder carismático*” como requisito para la existencia misma del líder como tal. Es decir que, en el paradigma que analizo, un líder no carismático es un oxímoron.

3.2. La Sabiduría. El conocimiento absoluto, la construcción unitaria de la visión y la ejemplaridad absoluta.

Nuestro lenguaje y nuestra historia han conformado otro requisito inherente al liderazgo: el líder, en un acto trascendente, deriva la construcción individual de su visión y de sus ideas que, a la postre, revela a sus seguidores como una iluminación.

¹² www.rae.es .

¹³ Cavalli, Luciano, “*Carisma. La calidad extraordinaria del líder*” , 1º edición, Editorial Losada, Buenos Aires, 1998, 9.

¹⁴ Recordar a estos efectos que en su *Facundo* el propio Sarmiento describió fascinado las cualidades carismáticas de Facundo Quiroga, a quién reconocía como un enemigo (ya no adversario) político.

¹⁵ Cavalli, Luciano, op. cit, 59-90.



Para que la visión pueda ser construida en forma individual, es prerequisite que el constructor de la misma posea el conocimiento para hacerlo, es decir que conozca sus circunstancias actuales en forma plena y perciba inequívocamente las futuras. Adicionalmente a la sabiduría, el líder debe revestir una ejemplaridad absoluta, entendida ésta como una ausencia plena de flaquezas humanas y, de esta forma, se nos revela como un modelo a seguir o, mas bien, como el *único* modelo a seguir.

Este modelo del líder sabio que nos conducirá a un futuro mejor posiblemente tenga sus orígenes en el modelo platónico del gobernante filósofo, aquel que guía los destinos de sus gobernados desde su clara y omnipresente sabiduría y que es el único capaz de implementar en la realidad una visión de suma perfección¹⁶. Su antigua data es entonces uno de los elementos que hacen más poderoso el paradigma que estoy cuestionando en este trabajo.

3.2.1. La visión y las ideas generadas por el líder. El liderazgo paternalista.

En un reciente foro informático realizado por el sitio de Infobae bajo el lema “¿Porqué los argentinos nos inclinamos a elegir personajes o figuras en vez de optar por los proyectos o ideas?”, algunos de los 263 mensajes señalaban:¹⁷:

‘Pienso que a la mayoría de los argentinos nos gustaría votar por ideas, pero ¿dónde las hay?’

‘Porque ninguno de ellos presenta programas completos y entendibles y si lo hacen no los cumplen’

El primer mensaje, al decir ¿dónde están las ideas? implica a mi criterio que las ideas no pueden ser creadas, aprendidas o compartidas por el accionar del proponente, sino que dependen de una generación externa. ¿Y quién será el generador sino el líder del paradigma?.

En el segundo mensaje, la interrogación ¿dónde esta el programa completo y entendible? me conduce a interpretar que el interrogante esencial allí es ¿dónde está aquel líder que me pueda enseñar *su* programa y hacérmelo entender?.

Invito ahora al lector a recordar las diversas campañas publicitarias encaradas en su oportunidad (1989, 1995 y 1999) por los ex Presidentes Carlos Menem y Fernando De La Rúa. ¿No recuerda los mensajes sobre la visión de país allí expresados? ¿No eran acaso aquellos mensajes sobre el “salariozo”, la “revolución productiva”, la “transparencia”, la “Argentina mejor” expresados como si tales factores hubieran sido solo descubiertos por los emisores del mensaje?

¹⁶ Popper, Karl, *La Sociedad abierta y sus enemigos*, Editorial Paidós, 1957, 135 y 140-157. Describiendo la figura del filósofo rey platónico, Popper exclama: “El amante platónico ya no es el modesto buscador de verdades sino su orgulloso poseedor. Dialéctico experto, el filósofo es capaz de intuición intelectual, de ver las Formas o Ideas divinas y eternas, y de comunicarse con ellas. Situado muy por encima de todos los hombres ordinarios, es “semejante a los dioses, si nodivino”, tanto por su sabiduría como por su poder. El filósofo platónico ideal se acerca, al mismo tiempo, a la omnisapiencia. Es, en suma, el Filósofo Rey”.

¹⁷ www.infobae.com.ar, Foro informático, compulsas de fecha 28 de julio de 2002.



¿Y acaso ahora, no es posible interpretar iguales descubrimientos individuales en los diversos mensajes brindados a la sociedad por los distintos candidatos a Presidente de la Nación?

En el vínculo entre el líder y el liderado apreciamos entonces como el requisito de la sabiduría en el primero es invocado como fuente de la creación de las visiones que iluminadamente transmite, y en el segundo como causante de la transformación de su realidad, hacia un futuro mejor, a través de su influencia en las acciones del líder.

Esta característica de conformación unitaria de la visión y del vínculo entre el líder sabio y el liderado ignorante refleja la naturaleza paternalista de este modelo del liderazgo, en el sentido de la conducción benévola y sabia de los destinos de los portadores del mismo, quienes carecen de condición autónoma para construir su propio destino.

3.2.2. El conocimiento y la ejemplaridad absoluta del líder. El líder como único Maestro.

Desarrollada la visión, el paso siguiente es su comunicación pública. Esta comunicación no se elabora desde la posibilidad, es decir no se elabora como una propuesta hacia los restantes individuos, sino como una revelación.

Entonces, tal visión y las ideas que la sustentan deberán ser instruidas antes que consensuadas. El rol que asume aquí el líder es el del Maestro, en el modo que denomino “dase magistral”. Un modo de desempeñar el rol de Maestro es aquel que facilita el proceso de aprendizaje de su comunidad, en donde él mismo reconoce, a la manera socrática, que su punto de partida es su propia ignorancia (independientemente de los conocimientos adquiridos) y que desde allí, siendo él mismo un partícipe activo del proceso como maestro y aprendiz, permite la evolución de sus enseñados. El otro, el modo “dase magistral” es aquel en donde a la eximia sabiduría del Maestro no cabe cuestionamiento o duda alguna, solo la absorción de lo que éste transmite.

Como la visión es una revelación, el modo “dase magistral” es inherente a su transmisión y el vínculo que genera entre el líder y su comunidad es el de la “pedagogía iluminadora” que se da entre el “sapiente” y el “ignorante” y no un proceso de retroalimentación creativa entre iguales.

Un ejemplo de esta situación creo notarlo en el discurso de apertura del Coloquio CICOMRA (celebrado el 25 de septiembre de 2002), dado por el entonces Vicepresidente de la Nación, Lic. Carlos Alvarez, quién en dicha ocasión dijo:

*“¿Qué pone el Estado?, ¿qué pone el Gobierno? Primero liderazgo político. ¿Qué es liderazgo político? **Hacer pedagogía, una fuerte pedagogía de este cambio cultural, de este cambio de paradigma.** Los principales dirigentes de este país tenemos, y principalmente el presidente de la Nación, que ustedes lo han escuchado, el Secretario del área de Innovación Tecnológica, que de eso se trata, los distintos funcionarios de nuestro gobierno, **tienen que instalar con fuerza junto con ustedes las condiciones o***

los requisitos de evolución de este sector en la economía argentina, y las ventajas para la economía y para la sociedad argentina de avanzar en este sector de nuestra economía.”¹⁸

¿Qué me ofrece el texto transcrito?:

- a) Que el liderazgo político es hacer una “fuerte pedagogía del cambio cultural”. El líder aquí no nos propone explorar la posibilidad de elegir si estamos o no frente a un cambio cultural necesario, sino que simplemente asume que debe instruirnos para advertir lo que él ya ha descubierto.
- b) Que la pedagogía debe ser hecha con “fortaleza”. El líder aquí asume que los liderados requieren de una iluminación hecha con énfasis, o de otra forma no podrá ser comprendida.

Aclaro que no es mi intención sostener que el hecho que el líder cumpla roles de maestro o tutor es algo que debe ser evitado, sino que lo que considero inefectivo del rol que le asigna el paradigma analizado es que sea el *único* maestro posible y que el único modo de ejercicio de esta maestría sea el de la “dase magistral”.

3.2.3. La vigencia atemporal de la visión y de las ideas. El liderazgo trascendente.

La visión, las ideas, las aseveraciones y declaraciones formuladas por el líder, dada su omnisciencia, en nuestro modelo mental deben ser interpretadas y asumidas como trascendentes a su contexto y a su tiempo.

Por ejemplo, en un curso de formación política del Partido Justicialista de la Provincia de Buenos Aires dado en el año 2001¹⁹, bajo el tema de ‘Pensamiento Político Contemporáneo’, fue objeto de mi atención un punto concreto: “*b) Vigencia histórica del pensamiento estratégico de Perón*”.

Independientemente de las posiciones políticas que podamos individualmente sostener, dados los cambios vertiginosos y descomunales verificados en los últimos 10 años, ¿es factible sostener que el pensamiento estratégico de un líder político desaparecido hace mas de 20 años tenga en su totalidad vigencia contemporánea?.

No estoy sosteniendo aquí que no haya ideas, conceptos o visiones históricamente formuladas que, dadas nuestras interpretaciones contemporáneas de las mismas, podamos considerar valioso, útil y poderoso elegir las como marco de acción actual. Lo que entiendo inefectivo del modelo de atemporalidad de las ideas del líder es que, partiendo de la omnisciencia del mismo, no es susceptible cuestionar dichas ideas o elegir no compartirlas, ya no solo en el momento que fueron formuladas, sino en el futuro.

¹⁸ Discurso de Apertura del Lic. Carlos Alvarez, Coloquio CICOMRA, 25 de septiembre de 2000, Buenos Aires, Argentina, extraído de www.cicomra.org.ar. Lo subrayado es mío.

¹⁹ ‘Curso de formación política –Ciclo 2001’, extraído de www.pjbonaerense.org.ar



3.3. La infalibilidad del líder.

Una consecuencia del conocimiento absoluto del líder es, precisamente, la ausencia de errores en las acciones que el mismo adopte para la obtención de la visión revelada. El líder paradigmático argentino no se equivoca ni comete errores, o más aún, no debe cometerlos si pretende mantener el status de líder.

En el discurso de asunción de la Presidencia de la Nación dado ante la Asamblea Legislativa por Raúl Alfonsín ²⁰, en el cual varias veces se refirió a la posibilidad que un gobierno o sus integrantes cometieran errores, llamó mi atención su párrafo final. En dicho párrafo Alfonsín dijo: “*Todos somos humanos y falibles, pero esta vez contamos con mayor espacio para el error o la flaqueza. No debemos fallar. No fallaremos....*”.²¹

Luego de haber jugado con la idea de la falibilidad de los gobernantes, aún en el mismo párrafo final, en el discurso Alfonsín compensa tal idea con la ausencia de fallas prometida (que considero asumía esperada por los oyentes de tal discurso): “*No fallaremos*”. ¿No fallaremos en qué?. Pues en lo esencial, lo que realmente importa, en la materialización de la visión prometida. El resto, aquello en lo que señaló que puede ser objeto de error, pasa entonces a ser accesorio y, si se quiere, irrelevante.

Paradójicamente, en el discurso referido, he notado una tendencia a intentar evitar la representación mesiánica y sobrehumana del liderazgo, y dado que aun así ha hecho su aparición en el mismo, concluyo que es otra manifestación del poder y presencia del modelo mental analizado.

3.4. El ejercicio de la autoridad

La “fortaleza” del líder es posiblemente un atributo que, enunciado sin definición, nos aparezca como necesario para que algún individuo pueda cumplir un rol de liderazgo. A mi juicio la “fortaleza” que reclama el modelo mental no es solo la del carácter o la de la firmeza y constancia en la búsqueda de la visión, sino que reclama algo más. Reclama que el “poder” del líder sea ejercido con fortaleza.

Una de las definiciones del sustantivo “poder” en el Diccionario de la Real Academia Española es la de “*Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo*”²², y es la que considero que el modelo mental solicita que se ejerza con “fortaleza”. Entonces, el modelo mental propone que el líder tenga un “dominio fuerte”, un “imperio fuerte”, una “facultad fuerte”, una “jurisdicción fuerte” para “mandar o ejecutar algo”.

Un modelo autocrático de organización (social o empresarial) es, a mi criterio, el modelo aplicable para la coherencia con el paradigma. El modelo autocrático de liderazgo ha sido definido como dependiente del *poder* y el líder autocrático como aquel

²⁰ De Privitellio Luciano y Romero, Luis Alberto, *Grandes Discursos de la Historia Argentina*, Ed. Aguilar, Buenos Aires, 2000, 396- 402.

²¹ De Privitellio, *op. cit*, 402.

²² Diccionario de la Real Academia Española, www.rae.es .



que centraliza el poder y la toma de decisiones.²³ A mi criterio también se verifica como una conjugación de los estilos de liderazgo que Goleman denomina “coercitivo” y “autocrático”, cuya descripción se resume en las frases ‘haz lo que te digo’ y ‘ven conmigo’.²⁴

Las proposiciones colectivas de “mano dura” y liderazgo “fuerte” son, en mi opinión, claras manifestaciones de lo expresado, y nuestra historia plena de líderes autoritarios, tanto políticos como empresarios, un reflejo fiel de nuestra coherencia paradigmática.

3.5. La inflexibilidad y la ausencia de negociación e integración.

Las declaraciones y acciones del líder para la materialización de la visión prometida, en tanto es una revelación, implican la inmediata implementación de los pasos tendientes a tornar realidad la misma, sin que exista espacio para la indagación y reflexión sobre los mismos, ni para la inclusión, en el marco de una visión mas amplia, de visiones o posiciones distintas que puedan sostener algunos de los individuos integrantes del conjunto liderado. Es un liderazgo para la homogeneidad y no para la diversidad.

Una de las frases mas ponderadas en nuestra historia ha sido la escrita por Leandro N. Alem, en oportunidad de escribir lo que a la postre se denominaría su “Testamento Político”, en donde expresó: *‘He terminado mi carrera, he concluido mi misión. Para vivir estéril, inútil y deprimido, es preferible morir. Sí, que se rompa, pero que no se doble.’*²⁵

¿Porqué se ha ponderado tanto una manifestación de intransigencia?. ¿Y porqué diversos algunos partidos políticos en la Argentina han incluido en su propia denominación esta palabra? (Unión Cívica Radical Intransigente, Partido Intransigente)

La intransigencia de la frase de Alem puede ser entendida desde el paradigma. Por ejemplo:

- a) La visión construida por el líder es inmodificable, y su consecución exige los mayores esfuerzos y su no obtención representa, el mayor de los fracasos. Tan grande es el fracaso, que genera la esterilidad, la inutilidad y la depresión.
- b) La no modificación de la visión se expresa en que es preferible que “se rompa”, y no que “se doble”.

Ahora bien, ¿es un doblez que, a los fines de la búsqueda mi visión personal incorpore elementos que no ha tomado en cuenta o que ha expresado de forma diferente otro individuo de mi comunidad?.

¿Es acaso tan prístina y clara la revelación que cualquier intento de construir la visión desde los aportes de la diversidad individual importa una negociación inadmisibles, a

²³ Davis, Keith y Newstrom, John W., *Comportamiento humano en el Trabajo*, 10ª edición, Ed. McGraw Hill, México, 2000, 37 y 223.

²⁴ Goleman, Daniel, *Liderazgo que logra resultados*, fuente Inter managers (www.intermanagers.com)

²⁵ De Privitellio Luciano y Romero, Luis Alberto, *op. cit*, pag. 120.



punto tal que es preferible no contar con objetivo común alguno y que sencillamente “se rompa”?.

3.6. La exclusiva responsabilidad del líder

De toda acción colectiva y de todas sus consecuencias es responsable el líder y por lo tanto, debe atribuírsele cualquier efecto de las acciones iniciadas bajo su amparo y dirección.

Este elemento del paradigma es consecuente con la omnisciencia e infalibilidad del líder, con la revelación que nos ha brindado y con el ejercicio autocrático del poder que el modelo le ha conferido.

Un ejemplo de esta faceta paradigmática es, a mi juicio, la inmediata concentración que los análisis mediáticos realizan sobre la responsabilidad de los fracasos no solo a nivel político (en donde se podría sostener que se ve mas claro este punto) sino a otros niveles como por ejemplo el deportivo. Es notorio que ante el fracaso de un equipo futbolístico (sea a niveles profesionales como a nivel de la representación nacional), nuestro imaginario colectivo rápidamente responsabiliza de los fracasos al Director Técnico, y muy poco hincapié hace en la responsabilidad que les cabría a los restantes integrantes del equipo. De la misma forma, los éxitos también son debidos solo a la maestría del conductor, y no al esfuerzo de los diversos integrantes del equipo, aun cuando la conducción es solo un aspecto (si bien de importancia) de la obtención del mismo.

4. El paradigma en acción. El Sistema del Superhombre.

El paradigma expuesto en este trabajo revela a mi criterio una importante coherencia y consistencia entre sus elementos que lo torna un poderoso instrumento para la representación de la realidad. Tan poderoso, que da origen a un proceso sistémico reforzador²⁶ de ineffectividad, en el que la sociedad argentina es participante. En este sistema, los participantes asumen una posición de inacción, ingenuidad e inocencia a la espera de la aparición de aquel superhombre al cual los mismos calificarán como líder y hasta que se produzca dicha aparición, solo se adoptan medidas provisorias de funcionamiento y decisión.

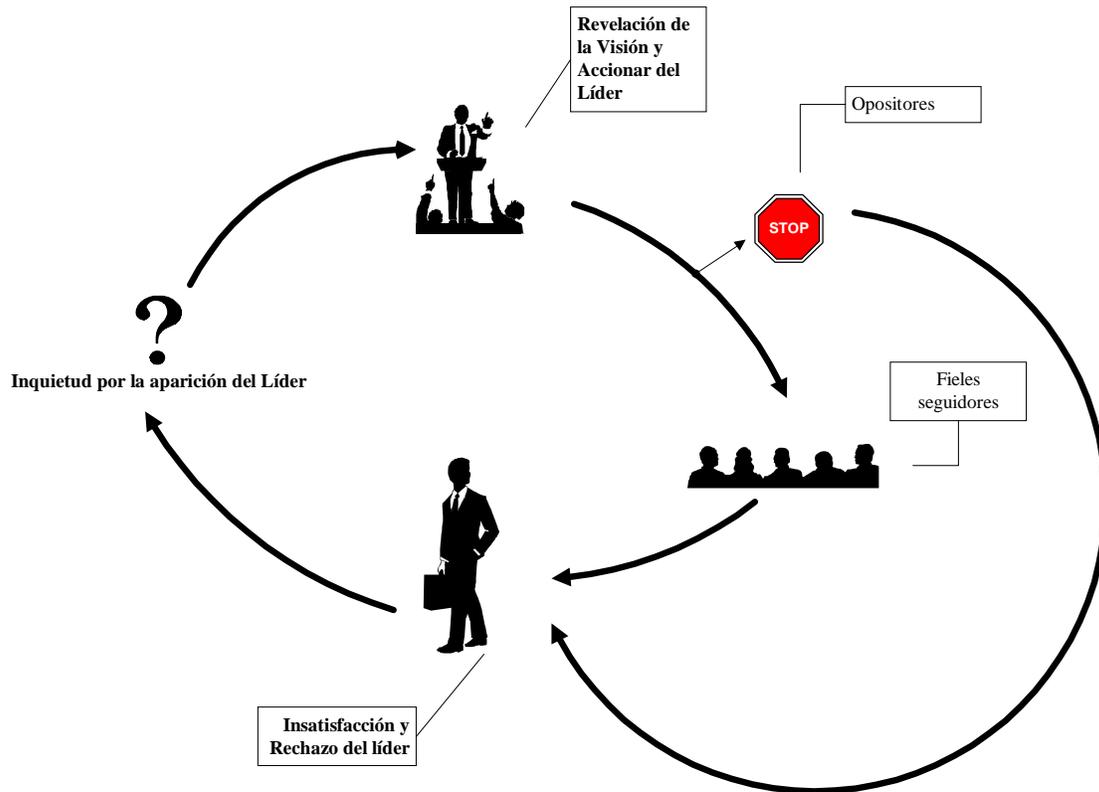
Los requisitos sobrehumanos establecidos en el paradigma **obstan al ejercicio de la responsabilidad individual en la generación y producción de resultados efectivos, a cualquier nivel de decisión y acción colectiva (política, social, empresarial, laboral).** Por ejemplo, este modelo impide ver que cada uno de nosotros es una **posibilidad** para el otro y que, en ese sentido, es un **posible líder que puede influir en otros a los fines de la consecución de un objetivo común.**

El sistema, expondré, nos condena o bien a la inacción (pasiva espera de resultados producidos por otro), o en el mejor de los casos a la reacción (acción reactiva a los

²⁶ Senge, Peter, *op. cit.*, 106-207. En donde cada cambio o estadio del proceso realimenta y refuerza las etapas posteriores. El proceso sistémico no es lineal sino que es circular, es decir, cada etapa del proceso tiene influencia sobre las demás.

acontecimientos) cuando el contexto fáctico nos imponga elegir un curso de comportamiento y acción.

Este sistema puede representarse en el siguiente gráfico, cuyos diferentes pasos describiré en los siguientes apartados, conjuntamente con las consecuencias que cada uno de ellos conlleva hacia la inacción y la ineffectividad:



4.1. Inquietud por la aparición del líder.

En este estadio, los participantes del sistema esperan el advenimiento de aquel individuo que cumpla con los requisitos que el paradigma de liderazgo impone. Dadas las cualidades exigidas en este modelo mental, la primera posición adoptada es que ninguno de los participantes está dotado con ellas. Esta espera produce una "inquietud" en los participantes, en el sentido de interpretación que se da a la situación de la que se deben hacerse cargo los mismos para generar una acción o inacción.²⁷

Si algún rol distinto puede caberle a algún participante del sistema, será el de reconocerse como dotado, asumiendo las cualidades sobrehumanas del Gran Hombre y, por lo tanto, encarnándolo.

²⁷ Echeverría, *op. cit.*, 155. La definición concreta de inquietud expuesta allí es la de "la interpretación que damos sobre aquello de lo que nos hacemos cargo cuando llevamos a cabo una acción". Interpreto que cabe asimilar la figura de la inacción puesto que ésta misma implica cuando menos la acción de decidir no hacer nada.



4.1.1. La pasividad de los participantes del sistema.

La inacción de los participantes del sistema se inicia ante los obstáculos que cada uno de los mismos observa en la comparación de su propia situación personal y los requisitos paradigmáticos del liderazgo.

Considero entonces que una rápida compulsa con aquellos requisitos sobrehumanos, solo posibilita la asunción de una posición pasiva de espera hasta la llegada de aquel sujeto carismático, sabio, fuerte, infalible e inflexible que conduzca los destinos de los participantes.

Como el contexto es cambiante y las cosas suceden mientras los participantes esperan, en algunas instancias deben instrumentar respuestas ante los requerimientos del entorno, reaccionando provisionalmente al mismo, sin dirección ni sentido, mientras simultáneamente se conducen de la “falta de liderazgo”. Sostengo que las reacciones están provistas del carácter de provisoriedad, por cuanto siempre son susceptibles de ser corregidas por las acciones que posteriormente emprenderá el liderazgo mesiánico del superhombre.

En el actual contexto de incertidumbre y deterioro institucional, por ejemplo, existen por un lado diversas acciones comunitarias diseñadas e implementadas por diversos actores sociales para paliar la emergencia o reclamar contra la ausencia de liderazgo (comedores infantiles, programas solidarios, manifestaciones de protesta, entre otras) que carecen de un símil de acciones tendientes a la construcción de posibilidades para un nuevo futuro institucional, social y político.

Tales ejemplos responden en mi opinión a que nuestra sociedad en general está respondiendo al imperio del paradigma, estando a la espera de la aparición de aquel líder prometido para que éste adopte las medidas de fondo que sean pertinentes, y por lo tanto no se permite imaginarse como arquitecta de su destino en ausencia del mismo.

4.1.2. En busca de la visión.

Dado que en el sistema, la visión es propiedad de un líder iluminado o particularmente inspirado, la búsqueda resulta ser netamente personalista y, hasta tanto sea formulada en su particular individualidad, los participantes del sistema solo se permiten anhelos diversos de naturaleza general y no la generación autónoma de una visión que brinde sentido a la comunidad.

Esta afirmación no implica que los participantes no tengan sus propias visiones personales individuales sino que implica que éstas visiones son asistémicas, en el sentido que no contemplan la interacción con las visiones de los otros participantes ni la relevancia de éstas en la construcción de la visión común.

Dentro del modelo paradigmático, la visión colectiva podrá construirse solo si:

- a) Somos nosotros iluminados o inspirados.
- b) Seguimos a alguien que ha sido iluminado o inspirado.



Hasta tanto ese proceso de conformación de la visión no se verifique (y solo puede verificarse en este sistema a partir de la formulación de un líder), la inquietud continúa impulsando a los participantes hacia la inacción que, en este caso, produce la sensación de marcha a la deriva.

En el Editorial del diario La Nación del día 29 de septiembre de 2002, se ha expresado que es necesario *‘contar con una agenda de unos pocos puntos fundamentales que serán respetados cualquiera que sea el gobierno que surja de los próximos comicios’*²⁸. Esta agenda de puntos fundamentales es lo que interpreto como la agenda de nuestra visión colectiva de país y en tanto *‘Sobre la base de esos acuerdos mínimos construyeron su estabilidad democrática y su fortaleza institucional los países que han llegado a ocupar posiciones de liderazgo en el mundo o que han alcanzado niveles de desarrollo destacables en el orden político, social y económico’*²⁹, la agenda que brinda un sentido comunitario.

Dada su relevancia, ¿porqué ha sido un tema recurrente de nuestra vida institucional la necesidad de construir este consenso sobre una agenda de puntos básicos?’. Mi respuesta actual a tal interrogante, a la espera de una mejor, es que el líder paradigmático no participa de la elaboración de un consenso sobre la visión, sino que elabora **su propia agenda de la misma y luego la comunica** y hasta tanto ello no suceda los participantes del sistema no encuentran la forma de construirla.

Esta respuesta puede confrontarse con los innumerables episodios que nuestra historia muestra sobre oficialismos intolerantes o sobre oposiciones políticas inflexibles en la elaboración del debate, o en el ámbito de la empresa, con aquellas visiones determinadas por la alta dirección que luego son comunicadas al resto de los integrantes de la organización, con resultados desalentadores dada la falta de enrolamiento que se presenta con los mismos.

4.2. La Revelación de la Visión, la actuación del líder y la división entre los Fieles Seguidores y los Opositores.

Una vez que alguien se ha propuesto asumir la función del Líder Gran Hombre del paradigma, el requisito de poseer las cualidades sobrehumanas y de generar la visión iluminada para transferirla a los participantes solo puede ser cumplido desde la percepción de los participantes del sistema. En tanto las cualidades son sobrehumanas, esta presencia aparente de las mismas en el postulante a líder es la semilla o palanca que habrá de conducir al estadio final de insatisfacción.

Sin embargo, antes de llegar a esa etapa, se desarrolla la comunicación (revelación) de la visión, y el accionar concreto del líder, reconocido como tal por los participantes del sistema.

Hemos dicho ya que esta comunicación, en tanto revelación, no admite la síntesis o conformación plural mediante la incorporación de otras visiones personales, la

²⁸ Diario La Nación, Editorial del día 29 de septiembre de 2002, pag. 1 y 24.

²⁹ Diario La Nación, *idem*.



retroalimentación o *feedback* de los participantes, sino la mera reverencia y aceptación y por lo tanto el discurso del líder se proclama desde el concepto de “la verdad”, que solo merece entonces su reconocimiento.

Este dogmatismo inherente a la formulación de la visión, produce un cisma en los participantes del sistema, por cuanto no todos los participantes se avendrán a la adopción de una visión que los comprende en cuanto a sus efectos, pero que no los ha incluido en cuanto a su formulación. Aquellos que la adoptan sin más, se constituyen en la categoría del feligrés o fiel seguidor, y los que no, en opositores, cuyo accionar por una parte se enfoca en la obstrucción del accionar del líder Gran Hombre y por la otra permanece en el estado de inquietud a la espera del líder que les formule una visión que sí les atraiga.³⁰

Encuentro que el desarrollo de esta etapa del sistema contribuye a explicar las dicotomías históricas de unitarios y federales, yrigoyenistas y antiyrigoyenistas, peronistas y antiperonistas, menemistas y antimenemistas que con tanta virulencia han dominado el escenario argentino.³¹

4.2.1. La imposibilidad del error.

La visión revelada carece de aportes y contribuciones de los individuos inmersos en el sistema paradigmático, quienes adoptarán como hemos dicho, la posición de fiel seguidor, no cuestionándola en su totalidad, o la de opositor, que verifica la conducta exactamente inversa. Desde tal premisa, es consecuente señalar que las acciones del liderazgo mesiánico del superhombre no son susceptibles de revisión en tanto los seguidores, en consecuencia con la coherencia paradigmática, habrán de asumirse la ausencia de errores en las mismas.

La acepción de la palabra “error” aplicable al actuar es la de la “acción desacertada o equivocada”³² y, complementando ésta con las características de “racionalidad limitada” que es inherente al ser humano³³, considero pertinente sostener que el error es una cualidad permanente del accionar. Sentada tal afirmación, la premisa de ausencia de error en el liderazgo sobrehumano deviene en diversas situaciones de ineffectividad colectiva:

- a) Los fieles seguidores sostendrán que el error existe solo en la abstrusa mente de los opositores.
- b) Los opositores, por definición, advertirán que todas las acciones del líder están plagadas de errores.
- c) En caso que aún los fieles seguidores perciban la existencia de un “error”, la causa será exógena, esto es no atribuible al accionar del líder.

³⁰ Cabe una aclaración. Existe la posibilidad que los opositores se conformen también por aquellos individuos que no comparten o resisten al paradigma analizado en la presente tesis, pero éstos no son considerados por cuanto, precisamente por no compartirlo, se encuentran fuera del sistema analizado.

³¹ Esta explicación en modo alguno pretende ser exhaustiva en punto a considerar que esta es la única causa de la existencia de tales dicotomías.

³² www.rae.es

³³ En el sentido que no es factible para el ser humano prever todas las contingencias futuras posibles derivadas de su accionar y del accionar de los otros.



- d) Finalmente, cuando los errores sean continuamente percibidos por los fieles seguidores y sean atribuidos por ellos al accionar del líder, éste habrá perdido el sitio del liderazgo, adentrándonos en la etapa de insatisfacción y en el renacimiento de la inquietud.

Durante esta etapa, mientras el líder se confronta con esta dialéctica de opiniones y valoraciones sobre su accionar, se revela ineficaz por cuanto no podrá tomar dicha información para indagar y reflexionar sobre las consecuencias de su accionar, dado que las críticas provienen del sector opositor al que éste no considera y los fieles seguidores no se permiten la indagación y reflexión abierta sobre las acciones adoptadas por su líder. La ineficacia se potencia en tanto los únicos críticos, los opositores, tampoco se permiten un proceso de indagación y reflexión abierta para considerar si aún en el accionar de quién no es su líder hay aportes valiosos a la obtención de los objetivos comunes.

4.2.2. El rigor y el autoritarismo. La autocracia como único sistema de influencia

El liderazgo sobrehumano, por su propia naturaleza, adoptará un sistema de funcionamiento autocrático y totalitario para desarrollar su visión. La coherencia de este sistema con el modelo de funcionamiento del paradigma es, a mi criterio, altamente funcional y por ello, lo aplica como el único sistema posible para influir sobre las conductas de los portadores del paradigma.

Las premisas de personalidad del líder, su sabiduría, su visión iluminada y su accionar infalible requieren de la ausencia de escollos para que pueda funcionar eficazmente. Es decir ¿qué sentido tiene controlar el accionar de un iluminado?; ¿qué eficacia encontrará el individuo en un sistema de operación que haga más compleja la obtención del ideal al cual solo el líder puede llevarlo? y finalmente, ¿quién sino otro iluminado puede ser apto para este control?.

Para aquellos que creemos en la libertad y responsabilidad del individuo, el sistema autocrático de organización adolece de innumerables defectos, deficiencias y es pasible de grandes cuestionamientos. No negaré que en la organización empresaria, y frente a supuestos de grandes crisis a resolver, es posible que en algunos casos se haya verificado que su funcionamiento transitorio ha sido apropiado y sin embargo, sus problemas son tan importantes que aun con tales ejemplos me pregunto si cuando ha funcionado es porque era el único sistema posible o porque aquellos que lo adoptaron no imaginaron o implementaron uno mejor.

Popper ha descripto uno de estos problemas, aún en el caso del autócrata benévolo: “Una de las dificultades que debe enfrentar un dictador benévolo es la de establecer hasta qué punto los efectos de sus medidas concuerdan con sus buenas intenciones. La dificultad proviene del hecho de que el autoritarismo debe silenciar toda crítica, de modo tal que al dictador benévolo no le será fácil oír las quejas motivadas por sus disposiciones. Pero sin ningún control de este tipo, no tendrá a su alcance medio alguno para averiguar si sus decretos han cumplido el objetivo deseado”.³⁴

³⁴ Popper, op. cit., 159.



Este problema es, en mi opinión, la piedra angular de la ineficacia del sistema autocrático. En un mundo donde la complejidad es la característica más pronunciada, donde la información circula a velocidades inusitadas, que el sistema de operación de cualquier organización (sea política, social, empresaria o vecinal), implique, por su propia naturaleza, que las acciones adoptadas primero serán hechas a partir de información sesgada, y luego no podrán ser corregidas por cuanto tampoco habrá información fidedigna sobre sus efectos, es una deficiencia que torna inviable su adopción como sistema eficaz para la obtención de objetivos comunes a una sociedad u organización.

4.2.3. La dimensión ética absoluta. La exclusión de los individuos y el juego de suma cero.

El marco del accionar del líder sobrehumano del paradigma, está calificado por una dimensión ética absoluta. El calificativo de “absoluta” es consistente con las cualidades que expone el líder, en tanto su sabiduría y su iluminación tienen en sí mismas la atribución de contribuir al bien común y a la adquisición de la felicidad para todos aquellos que son liderados.

La ética individual, como plexo de valores que como individuos elegimos o adoptamos, se constituye en el paradigma con el que nos explicamos la distinción entre las acciones correctas e incorrectas que podemos ejecutar. Nos explicamos también como deberá ser nuestra relación con los otros seres humanos y qué distinción se formula en dicho plexo entre el bien y el mal. Sea nuestra ética de naturaleza religiosa o de librepensamiento, sea de elección o de adopción por enseñanza cultural, uno de los valores comunes a ellas en su devenir histórico es el respeto por el otro, tanto en su individualidad como en la elección que el mismo haga sobre su modo de vivir.

En este sentido, puedo sostener (y en conocimiento que una debate exhaustivo sobre la ética excede el objeto de este trabajo), que toda ética que tenga tal valor en su plexo es relativa en cuanto no pretenderá su imposición íntegra a otro individuo, sino que solo establecerá reglas de juego que garanticen que este valor de respeto individual habrá de mantenerse.

La ética del liderazgo sobrehumano carece de este valor de respeto a la individualidad, y debe carecer del mismo en tanto el individuo es solo un elemento participante pasivo de las consecuencias que el accionar iluminado del líder produce y que, por ello, no es apto para elegir un plexo valorativo, sino sólo a recibir el que le provee su conductor sobrehumano. En este sentido es absoluta y dogmática, dejando como opciones a los participantes del sistema su adopción o su rechazo virulento.

Esta falta de confianza en el individuo y la ineficaz dinámica ha sido explicada por Grondona al señalar que “Si los individuos sienten que otros son responsables de ellos, su esfuerzo decae. Si los demás les dicen qué tienen que pensar y en qué tienen que creer, la consecuencia es la pérdida de la motivación y la creatividad, o bien la elección entre sometimiento o rebelión. No obstante, ni la sumisión ni la rebelión generan desarrollo. La sumisión deja a la sociedad sin innovadores, y la rebelión desvía las



energías del esfuerzo constructivo a la resistencia, sembrando obstáculos y destrucción”.³⁵

La ética dogmática no solo ratifica y profundiza el cisma producido entre fieles seguidores y opositores, sino que lo torna una cuestión de fe, en donde la posibilidad de la construcción del consenso aparece como imposible, pues ¿cómo habré de construir un consenso con aquellos inmorales?.

Una de las candidatas a Presidente de la Nación, Elisa Carrió, en su pagina web de inicio, nos dice: “...Siempre recuerdo cuando nos empezamos a quedar solos...y Alfredo Bravo, que es como la figura tutelar con su conducta intachable, casi protegiéndome, me dijo “no importa, cuando uno se queda solo cuidando la verdad y cuidando los principios, después vuelven todos”.³⁶

¿Porqué no hay un solo elemento relativo en tal declaración?, ¿Porqué se cuida “la verdad” y “los principios”, como conceptos de un absoluto tal que, cuando los individuos adviertan que alguien ha cuidado “la verdad” y no solo una posición dada por unos determinados observadores de la realidad, habrán de “volver todos”?

Mi respuesta: porque la ética es absoluta (en el sentido antes expresado), porque la verdad no es “mi verdad” sino “La Verdad” y porque el liderazgo del paradigma es coherente con tal posición. El problema es que esta posición lleva a los participantes del sistema a un “juego de suma cero” por cuanto en la relación o vínculo entre los mismos se verificarán posiciones desde “La Verdad” y “La Mentira”, que en su esencia devienen en la exclusión de los participantes del signo opuesto, y en la oposición sistémica y sistemática que los participantes de un signo habrán de adoptar frente al accionar del otro.

4.3. La Insatisfacción y el rechazo del líder.

Las expectativas desmedidas que enmarcan el accionar del líder participante del sistema paradigmático enunciado en última instancia podrán producir en algunos fieles seguidores (o incluso en todos) una sensación de insatisfacción con su desempeño que finalmente implique el rechazo liso y llano de este líder en particular, y el movimiento de los participantes a una nueva etapa de inquietud. En el caso de los opositores, su rechazo es contemporáneo a la postulación como líder del paradigma de un individuo determinado que no satisface sus expectativas. En función de este postulado, de una u otra forma es factible que se genere una masa crítica de participantes del sistema que se percibirá insatisfecha con el accionar del líder y que rechazará en consecuencia, mas tarde o mas temprano, la totalidad de su accionar³⁷.

³⁵ Grondona, Mariano, *Una tipología cultural del desarrollo económico*, 94, en *La cultura es lo que importa*, colección de ensayos compilada por Huntington, Samuel P y Harrison, Lawrence E., Editorial Planeta, Buenos Aires, 2001.

³⁶ www.elisacarrio.com.ar

³⁷ En algunos casos esto puede no suceder y la masa crítica se compondría solo de opositores y pocos fieles seguidores decepcionados, manteniéndose una importante adhesión de fieles seguidores y un constante cisma de la comunidad. Este es para mí, en la sociedad argentina, los casos de los liderazgos de Hipólito Irigoyen y de Juan Domingo Perón.



Las causas de la insatisfacción serán variadas, pudiendo obedecer a la confrontación de las expectativas sobrehumanas con el accionar concreto del liderazgo que será solamente humano; a la percepción de errores en dicho accionar, o a la ineficacia que la existencia del cisma creado en el modelo implica para la obtención de los objetivos comunitarios u organizacionales (en tanto éstos objetivos, por su naturaleza, debieran incluir la participación de los opositores para su consecución).

En este estadio del sistema, la ineficacia advertida para el mismo produce a mi entender un efecto de importancia que reconduce el proceso a la etapa de inquietud originaria, y que en caso que no se produzca un “quiebre” y, como tal, una ruptura del paradigma, mantendrá a los participantes del sistema inmersos en el mismo y en su ineficacia general. Este efecto es el que expondré a continuación.

4.3.1 La inocencia y la culpabilidad. El Otro y nosotros.

La Universidad Torcuato Di Tella realizó en el mes de Abril de 2001 un importante trabajo de encuestas a líderes y dirigentes de la sociedad argentina, definidos éstos como “..personas que toman decisiones de políticas públicas o influyen en la toma de decisiones a través de cualquier medio directo (presión política, asesoramiento técnico, condicionalidad económica, etc”³⁸. La muestra se compuso de 130 casos, de los cuales el 42 % eran dirigentes políticos y el 46 % líderes empresarios.

Entre las diversas preguntas formuladas en dicho trabajo, una de ellas se refería al grado de conformidad del encuestado respecto de siete posibles explicaciones del alto nivel de evasión impositiva en la Argentina, y el mayor porcentaje (84%) seleccionó “*La falta de ejemplaridad: los que mas evaden nunca tienen problemas*” y en segundo lugar (81%) “*La percepción que tienen los contribuyentes de que la justicia es débil. Raramente castiga a los evasores*”³⁹

¿No es paradójico que en el nivel de quienes se ha definido como “líderes”, en donde uno asumiría que debe darse la ejemplaridad, expliquen la ausencia de ella como uno de los graves problemas nacionales?.

Un alto porcentaje de encuestados (72%) también sostuvo que una de las medidas “muy efectivas” para resolver el problema tributario es la de “*Impulsar un cambio en la cultura tributaria desde el Estado*”⁴⁰.

A mi juicio, estos datos pueden interpretarse desde el efecto que el sistema del liderazgo sobrehumano produce en sus participantes al llegar al estadio de insatisfacción y que podríamos denominar “El Otro y Nosotros”.⁴¹ Este efecto tiene su raigambre en la propia

³⁸ Universidad Torcuato Di Tella, Gervasoni Carlos, *La dirigencia argentina y el proceso de reformas económicas de los 90: Análisis de los Resultados de una Encuesta de líderes*, Working Paper N° 62.

³⁹ Universidad Di Tella, *op. cit*, 60.

⁴⁰ Universidad Di Tella, *op. cit*, 62. El impulso del cambio en la política tributaria puede ser generado desde cualquier estamento social y no solo desde el Estado, que a mi juicio es el lugar desde el cual se deberá instrumentar dicho cambio, pero no necesariamente generarlo.

⁴¹ He extraído la denominación conceptualmente de un brillante monólogo de Tato Bores, que describía un derrotero muy impresionante entre distintos actores de la vida social, en donde cada uno atribuía la responsabilidad de las crisis al otro, para concluir de esta forma: “..Yo sé quién tiene la culpa de todo. La



naturaleza del liderazgo sobrehumano, al que los participantes le han encomendado su destino y que por lo tanto, llegada la etapa de la rendición de cuentas y de la insatisfacción, les permite atribuir a él las razones del fracaso y no hacerse cargo de su participación en el mismo. De igual forma a como, quiénes se ha definido como líderes en la encuesta analizada, pueden atribuir la causalidad de un problema puntual de la Argentina a una impersonal “falta de ejemplaridad” sin analizar el rol que a cada uno le cabe en dicha ejemplaridad.

Lo peligrosamente atractivo de este resultado es que da una “explicación tranquilizante” y por lo tanto “ayuda a quien explica a calmar su frustración por no ser capaz de alcanzar su meta, culpando a otros (o a las circunstancias) por la dificultad”.⁴² El problema es que la tranquilidad elegida es en rigor parte del precio de la inocencia, y que éste precio es simplemente, al decir de Kofman, “..la impotencia, ya que quién no se ve como parte del problema tampoco puede verse como parte de la solución”.⁴³

5. Aportes hacia la construcción de un nuevo paradigma

El modelo del líder sobrehumano ha sido, a mi juicio, una de las importantes concausas que perpetúan y renuevan las diversas crisis en las que se ha sumido nuestro país durante todo el siglo XX y principios del siglo XXI. Su ineficacia es intrínseca al funcionamiento que he expresado a lo largo de este trabajo y que considero es posible apreciar en la compulsa de nuestra historia, remota o reciente, y de nuestras experiencias cotidianas.

La ineficacia del modelo no implica que en sus partes integrantes no existan elementos de valía, en tanto se consideren en un contexto relativo y no en un contexto absoluto y esta premisa es también una sugerencia para la creación de un modelo de liderazgo más eficaz. Así, el carisma puede ser un elemento valioso en la personalidad de un individuo, pero no una condición excluyente para el ejercicio del liderazgo; la sabiduría es un concepto que habrá que precisarse y contextualizarse para su uso efectivo⁴⁴ y otro tanto cabe para la inflexibilidad.⁴⁵ Lo que sí creo que no es eficaz es la combinación de todos los elementos enunciados, de forma tal de reflejar un único y excluyente modelo de liderazgo.

Toda modificación paradigmática no es tarea simple ni es inmediato su cambio y, sin embargo, las situaciones de crisis verificadas y su vínculo con el modelo son lo que podríamos denominar, siguiendo en esto la teoría de Thomas Kuhn, las “anomalías” no explicadas por los paradigmas en tanto su vigencia no resuelve satisfactoriamente ni la comprensión del mundo que nos rodea ni los problemas y desafíos que el mismo nos

culpa de todo la tiene El Otro. ¡El Otro siempre tiene la culpa!. ¡Eso, eso!, exclamaron todos a coro. El señor tiene razón: la culpa de todo la tiene El Otro.

⁴² Kofman, op. cit, 213.

⁴³ Kofman, op. cit, 214.

⁴⁴ En última instancia, propongo al lector considerar que la sabiduría no es el conocimiento enciclopédico o el mayor conocimiento o especialización que pueda adquirirse en una determinada materia, sino la premisa socrática de la ignorancia, entendida ésta como el punto de partida para una actitud de aprendizaje permanente.

⁴⁵ En tanto puede considerarse que la inflexibilidad con los inflexibles o los dogmáticos es una característica que no necesariamente es a mi juicio disvaliosa.



plantea y que como tales, proporcionan el marco condicional para la formulación de nuevos paradigmas sobre el liderazgo.⁴⁶

Las anomalías no sólo son las recurrentes crisis sin solución que permanentemente acentúan esta “falta de liderazgo” y que sólo es transitoriamente cubierta por aquel liderazgo mesiánico que en la apariencia satisface los requisitos paradigmáticos, sino también por aquellos ejemplos y conceptos que cuestionan tales requisitos, y que pueden ser la base de la construcción de un nuevo modelo mental sobre el liderazgo.

5.1. Seres ordinarios hacen cosas extraordinarias. El ejemplo Matsushita

*‘Desde ningún punto de vista tenía el aspecto de un gran líder. Los primeros retratos de Konosuke Matsushita revelan a un joven serio, cuyas orejas sobresalen como las alas de un avión. Jamás llegó a medir mas de un metro setenta ni pesar mas de 67 kg. A diferencia de su rival, Akio Morita, no era ni carismáticamente bien parecido, ni conocido a nivel internacional. A diferencia de la mayoría de los políticos occidentales conocidos, no se destacaba por su oratoria pública, y en sus últimos años, su voz comenzó a tornarse cada vez más frágil. Rara vez hizo despliegue de habilidades intelectuales manejadas a la velocidad de la luz, o creó un ambiente cálido para su auditorio mediante anécdotas divertidas’.*⁴⁷

¿Cuál fue el legado de Konosuke Matsushita, cuya descripción posiblemente represente el antiparadigma del liderazgo sobrehumano?

Algunos de ellos: a) Construyó una empresa multinacional, Matsushita Electric Corporation, cuyas ganancias en 1996 fueron de 65.000 millones de dólares, b) Construyó el Instituto Matsushita de Gobierno y Gerenciamiento con la finalidad de poner énfasis en la visión, integridad y puntos de vista mas amplios en el desarrollo de políticas públicas racionales para el Japón, c) Fue autor de diversos libros, filántropo, educador, filósofo social y hombre de estado.⁴⁸

Todo ello lo hizo no solo un hombre cuya biografía revela haber estado en un estado importante de pobreza material y que sorteara diversas crisis personales y empresariales, sino **un modelo de sorprendente disimilitud con nuestro líder paradigmático**. En palabras de John Kotter: “Tal vez el descubrimiento mas interesante de este estudio es lo que no parece estar ligado a los asombrosos logros de KM: la estereotipada personalidad dominante de J.D. Rockefeller, el carisma listo para las cámaras de Walt Disney, el genio creador de Thomas Edison, la astucia financiera de J.P. Morgan, el trasfondo privilegiado de Akio Morita, la presencia física de Charles De Gaulle o las credenciales educacionales de Andy Grove”⁴⁹

⁴⁶ “La anomalía sólo resalta contra el fondo proporcionado por el paradigma. Cuanto más preciso sea un paradigma y mayor sea su alcance, tanto más sensible será como indicador de la anomalía y, por consiguiente, de una ocasión para el cambio de paradigma” Kuhn, Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2000, 16° reimpresión, , pag 111.

⁴⁷ Kotter, John P., *El liderazgo de Matsushita, Lecciones del empresario mas destacado del siglo XX*, Ed. Granica, Barcelona, España, 1998, 15.

⁴⁸ Kotter, John P., *op. cit*, 16, 21 y 23.

⁴⁹ Kotter, John P., *op. cit.*, 28.



¿Qué fue entonces lo que el hombre común y corriente que era Konosuke Matsushita, en comparación con el líder paradigmático de esta tesina, generó en si mismo para producir semejante legado?

La respuesta a tal pregunta está en una fenomenal fuerza para crecer permanentemente, sustentada en que Matsushita “..se arrancaba a sí mismo y a los demás de las zonas de comodidad, desafiaba las convenciones, corría riesgos, evaluaba debilidades y fracasos, buscaba ideas nuevas y escuchaba con la mente abierta”⁵⁰

Su ejemplo nos motiva a advertir que entre los elementos que produjeron su éxito en diversos campos prima la apertura mental y el aprendizaje permanente como hábito de comportamiento. Su ejemplo, también, nos demuestra que tales hábitos de comportamiento no son innatos o adquiridos, sino que son adquiribles, realzando en consecuencia la responsabilidad individual para ello y, desde allí, la responsabilidad colectiva.

5.2. La sociedad abierta y la organización inteligente. El aprendizaje, la responsabilidad individual y el líder como diseñador.

El concepto de “sociedad abierta” formulado por Popper como “aquella en que los individuos deben adoptar decisiones personales”⁵¹ y el concepto de “organización inteligente” formulado por Senge como aquellas en las que “la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”⁵² tienen en mi opinión una relación estrecha, pues creo que solo en una sociedad abierta de decisiones personales es posible la existencia de una organización inteligente y la existencia de organizaciones inteligentes refuerza las facultades individuales para la adopción de mas y mejores decisiones personales.

La organización inteligente como patrón de funcionamiento ha revelado su eficacia para obtener objetivos organizacionales que hagan sentido a la comunidad de participantes de la misma o “stakeholders” y su eficacia para lidiar con la complejidad. Esta eficacia se deriva tanto del pensamiento sistémico como modelo de análisis e interpretación de la realidad, como del manejo de diversas disciplinas centrales tales como el dominio personal (con una visión personal y con la capacidad de sostener la tensión creativa generada por la distancia entre la realidad actual y la visión deseada); la reflexión y la indagación constante sobre las premisas que dan sustento a los modelos mentales; la visión compartida que crece “como subproducto de interacciones de visiones individuales”⁵³ y el aprendizaje en equipo (con la presencia del diálogo con suspensión de supuestos). Es entonces una declaración posible la de sostener que la organización inteligente es una eficaz forma de organización y, dadas las deficiencias expresadas en la organización autocrática, cuando menos preferible a ésta.

⁵⁰ Kotter, John P., *op. cit.*, 29.

⁵¹ Popper, *op. cit.*, 171.

⁵² Senge, *op. cit.*, 11.

⁵³ Senge, *op. cit.*, 275.



Las propias premisas de operación de la sociedad abierta y de la organización inteligente implican la presencia de un distinto tipo de liderazgo, uno que posibilite, aliente y facilite el desarrollo de los individuos que la integran en la autonomía decisoria individual y en el manejo de las disciplinas centrales que construyen la organización. Este tipo de liderazgo diseñador⁵⁴ logra que los participantes de su sistema reconozcan que los hechos han sucedido porque los han hecho ellos o, a mi juicio, porque se han dado las condiciones para que ellos los hagan.

El liderazgo en estas premisas pasa a ser un elemento central en el diseño de las condiciones que permiten el pleno ejercicio de la libertad y de la responsabilidad individual, y no un elemento que las sustituye autocráticamente. Este liderazgo permite y fomenta la elección del aprendizaje individual como un modo de crecimiento personal y colectivo, y no enseña y transmite solo un tipo de conocimiento para su simple absorción individual.

El modelo mental que contemple estos postulados, reconocerá el liderazgo en las acciones de determinados individuos que produzcan tales condiciones, sin que las cualidades personales sean excluyentes, y por la propia naturaleza de apertura mental y elección hacia al aprendizaje, excluirá la sabiduría omnisciente y la inflexibilidad dogmática.

6. Conclusiones

En el presente trabajo he sometido a la consideración del lector una interpretación sobre el funcionamiento de un modelo mental de liderazgo, el del líder sobrehumano, que considero brinda un marco explicativo poderoso para interpretar algunos comportamientos colectivos de la sociedad argentina y sus líderes sociales y empresariales. Considero que es una aseveración válida la de sostener que este modelo está presente no solo en las acciones y posiciones de la sociedad ante la vida política sino que también están presentes en las relaciones cotidianas de la empresa o de la propia familia. y que esta aseveración permite la aplicación del modelo para interpretar dichas acciones o posiciones. Sin embargo, no implica que la totalidad de los argentinos compartan este modelo mental sino que solo sugiere que una amplia mayoría lo hace.

Quiero una vez más señalar al lector que este trabajo es una interpretación y no un descubrimiento científico ni una verdad revelada. Creo aplicable a este trabajo lo que Popper sostuvo al momento de efectuar una interpretación histórica: ‘La interpretación es, principalmente, *un punto de vista*, cuyo valor reside en la fertilidad, en su capacidad para arrojar luz sobre el material histórico, para conducirnos al encuentro del nuevo material y para ayudarnos a racionalizarlo y unificarlo. Lejos de mí, por lo tanto, la intención de formular asertos dogmáticos, pese a la seguridad o vehemencia con que pueda expresar a veces mis opiniones’.⁵⁵

Es, pues, mi esperanza, haber podido aportar un punto de vista que haya contribuido a arrojar luz sobre nuestro modelo mental de liderazgo y a brindar una nueva óptica para

⁵⁴ Senge, *op. cit.*, 420-25.

⁵⁵ Popper, *op. cit.*, 169.



lidar con el mismo y contribuir a los primeros pasos para la conformación de un, a mi criterio y dado lo que he expuesto en este trabajo, necesario nuevo paradigma.



7. Bibliografía:

- **Bennis, Warren y Nanus, Burt**, ‘Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz’, Editorial Paidós, Barcelona, España, 2001.
- **Cavalli, Luciano**, ‘Carisma. La calidad extraordinaria del líder’, 1º edición, Ed. Losada, Buenos Aires, 1998.
- **Davis, Keith y Newstrom, John W.**, Comportamiento humano en el Trabajo, 10º edición, Ed. Mc-Graw Hill, México, 2000.
- **De Privitellio Luciano y Romero, Luis Alberto**, Grandes Discursos de la Historia Argentina, Ed. Aguilar, Buenos Aires, 2000.
- **Diario La Nación**, Editorial del día 29 de septiembre de 2002, pag. 1 y 24.
- **Echeverría, Rafael**, ‘Ontología del lenguaje’, Editorial Granica, Buenos Aires, 2001.
- **Grondona, Mariano**, *Una tipología cultural del desarrollo económico*, 94, en *La cultura es lo que importa*, colección de ensayos compilada por Huntington, Samuel P y Harrison, Lawrence E., Editorial Planeta, Buenos Aires, 2001.
- **Goleman, Daniel**, Liderazgo que logra resultados.
- **Kofman, Fredy**, ‘Metamanagement’, Tomo I, II y III, Editorial Granica, Buenos Aires, 2001.
- **Kotter, John P.**, El liderazgo de Matsushita, Lecciones del empresario mas destacado del siglo XX, Editorial Granica, Barcelona, España, 1998.
- **Kuhn, Thomas**, La estructura de las revoluciones científicas, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 2000, 16º reimpresión.
- **López Espinosa, Gustavo**, Liderazgo en Conceptos & Herramientas de Management, Cuadernos bajo la dirección académica de Santiago Lazzatti, Cuaderno N° 22, Julio de 1997, en Revista Mercado.
- **Popper, Karl**, La Sociedad abierta y sus enemigos, Editorial Paidós, 1957.
- **Senge, Peter**, ‘La Quinta Disciplina’, Ediciones Gránica, 1998.
- **Universidad Torcuato Di Tella, Gervasoni Carlos**, La dirigencia argentina y el proceso de reformas económicas de los 90: Análisis de los Resultados de una Encuesta de líderes, 2002.



8. Sitios Web:

www.cicomra.org.ar
www.elisacarrio.com.ar
www.infobae.com.ar
www.intermanagers.com.ar
www.mercado.com.ar
www.pjbonaerense.org.ar
www.rae.es
www.utdt.edu.ar