

AUTORIDADES DE LA U.N.La.M.

RECTOR

Lic. Daniel Eduardo MARTÍNEZ

VICERRECTOR

Dr. Víctor René NICOLETTI

SECRETARIO GENERAL

Dr. José PAQUEZ

SECRETARIO GENERAL ADJUNTO

Dr. Luis Enrique BUSNELLI

SECRETARIO ACADÉMICO

Lic. Gustavo DUEK

SECRETARIO ADMINISTRATIVO

Cdor. Adrián SANCCI

SECRETARIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Lic. Ricardo CASTRO

SECRETARIO ADJUNTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Lic. Jorge ELBAUN

SECRETARIO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES

Lic. Marcelo PÉREZ GUNTÍN

SECRETARIO DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

Dr. Jorge Luis NARVÁEZ

SECRETARIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Lic. Roberto AYUB

PRO SECRETARIO ACADÉMICO

Lic. Juan Pablo PIÑEIRO

PRO SECRETARIO ADMINISTRATIVO

Lic. Sebastián GARBER

PRO SECRETARIO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES

Ing. Alexis VILLAMAYOR

PRO SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN

Lic. Mónica MACCARI

PRO SECRETARIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Ing. Gabriel Estaban BLANCO

PRO SECRETARIO LEGAL Y TÉCNICO

Dr. Javier LORENZUTTI

PRO SECRETARIA TÉCNICA

Dra. María Mercedes GONZÁLEZ

DECANO DPTO. DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Dr. Juan Carlos BUSNELLI

DECANO DPTO. DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

Dr. Alejandro FINOCCHIARO

DECANO DPTO. DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

Dr. Fernando LUJÁN ACOSTA

DECANO DPTO. DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS

Ing. Alfredo VÁZQUEZ

VICE DECANO DPTO. DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Lic. Rubén MARX

VICE DECANO DPTO. DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

Dr. Eduardo ROLLERI

VICE DECANO DPTO. DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS

Ing. Osvaldo SPOSITTO

DIRECTOR ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Mario Enrique BURKÚN

DIRECTOR ESCUELA DE FORMACIÓN CONTINUA

Lic. Alejandro MARTÍNEZ

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE MEDIO AMBIENTE

Dr. Mariano JÁGER

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE TRANSFERENCIA DE SERVICIOS Y TECNOLOGÍA

Dr. Luis Enrique BUSNELLI

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Dr. Andrés FONTANA

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE MEDIOS COMUNICACIÓN

Lic. Sergio BARBERIS

AUTORIDADES DE LA FUNDACIÓN CIGOB

PRESIDENTE

Lic. Luis Guillermo BABINO

VICEPRESIDENTE

Dr. Marcos Alfredo JASIN

RESPONSABLE EJECUTIVA

Lic. Luciana Inés CARPINACCI

RESPONSABLE EDITORIAL

Lic. María Eva HADIDA

EL LIDER SIN ESTADO MAYOR
LA OFICINA DEL GOBERNANTE

Carlos Matus

EL LIDER SIN ESTADO MAYOR
LA OFICINA DEL GOBERNANTE



Universidad
Nacional de
La Matanza



FUNDACION
*Desarrollo de Ciencias
y Métodos de Gobierno*



FUNDACION ALTADIR

Matus, Carlos

El líder sin estado mayor : la oficina del gobernante. -
1ª ed. - San Justo : Univ. Nacional de La Matanza, 2008.

198 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-9495-76-6

1. Liderazgo. I. Título

CDD 658.409 2

© Universidad Nacional de La Matanza, 2008
Florencio Varela 1903 (B1754JEC) / San Justo / Pcia. Bs. As.
Tel.: (54-11) 4480-8900
e-mail: editorial@unlam.edu.ar
<http://www.unlam.edu.ar>

© Fundación CIGOB
Fundación Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno
Av. Roque Sáenz Peña 615 - piso 5 - of. 501
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel: (54-11) 4393-0186
[hppt://www.cigob.org.ar](http://www.cigob.org.ar)

© Fundación ALTADIR
Av. Andres Bello / Res. Villa Normanda / Apto. 31-A
Los Palos Grandes / Caracas
Tel/Fax: 58-212-2861340
e-mail: solcar@movistar.net.ve

Diseño y diagramación: Editorial UNLaM
Director editorial UNLaM: Rolando Echave

ISBN: 978-987-9495-76-6
Hecho el depósito que marca la ley 11.723
Prohibida su reproducción total o parcial
Derechos reservados

Índice

Prólogo	11
Capítulo 1. Líder y liderazgo	13
1. El líder en su jaula de cristal	13
2. El líder y sus características	15
3. El líder y el intelectual	29
4. Características comunes a la posición de liderazgo: la escuela de la práctica	36
5. Características personales de los líderes	58
6. La fuerza del líder	64
7. Audacia y temeridad	77
Capítulo 2. La capacidad de gobierno	79
1. La capacidad de gobierno: el gran tema	79
2. Gerencia privada y alta dirección pública	87
3. El profesional de la tecnopolítica	99
4. Las limitaciones del profesional departamentalizado	105
5. Cómo elevar la capacidad de gobierno del dirigente	109
6. El tiempo: recurso escaso	114
Capítulo 3. El Gobierno	119
1. Los servidores	119
2. Deficiencias comunes en la deliberación y toma de decisiones	122
3. Cómo asesorar a un dirigente	134
Capítulo 4. La oficina del Presidente	151
1. Las oficinas presidenciales	151
2. La reforma necesaria: ¿pies o cabeza?	157
3. El sistema de alta dirección	165
4. Diseño de la oficina del dirigente	170

Capítulo 5. Síntesis final	183
Bibliografía	187
Anexos	189
Sistema de dirección en Estados Unidos de América y algunos países europeos	189

Prólogo

Actualmente los pueblos de América Latina hemos adoptado la democracia como única forma legítima de gobierno. Afortunadamente parece alejarse cada vez más la posibilidad de que se instauren gobiernos autoritarios y dictatoriales en nuestra región. Sin embargo no podemos quedarnos tranquilos, la ciudadanía da muestras crecientes de desesperanza en relación a las capacidades de la política para transformar y dar respuesta a los complejos problemas presentes en nuestros países.

Este descontento debilita fuertemente y pone en riesgo las conquistas democráticas en nuestra región. Las desigualdades sociales, y los problemas históricamente irresueltos que le dan origen, evidencian la existencia de fuertes restricciones de la política a la hora de llevar adelante su plan de gobierno.

Enfrentamos una crisis de capacidad de gobierno. Y parte de esta crisis se explica porque la política carece de las herramientas adecuadas para la mejora de la gobernabilidad del sistema que conduce.

La década de los noventa se caracterizó por la puesta en marcha de procesos de reforma acompañados de fuertes inversiones vinculadas a la mejora de los sistemas administrativos y al apoyo de los niveles gerenciales del aparato público. Escasos o inexistentes fueron los debates y acciones dirigidas a mejorar los ámbitos de toma de decisiones de los gobiernos en la región. La política no fue reconocida como un actor que necesite y demande acciones de fortalecimiento.

Actualmente esta necesidad de fortalecer a la política se hace cada vez más evidente y necesaria. Hace más de diez años atrás el Profesor Carlos Matus publicaba su obra “El Líder Sin Estado Mayor” donde plasmaba sus reflexiones acerca de cómo un proyecto de gobierno altamente desafiante y transformador de la realidad social, fracasaba a causa de la inexistencia de métodos y herramientas que le otorgaran capacidad de gobierno sobre el proyecto que pretendía liderar. Hoy, más de una década después, sus reflexiones y aportes tienen una fuerte vigencia y actualidad.

Es por esto que desde la Fundación CiGob emprendimos el esfuerzo de lograr reeditar las obras del Profesor Carlos Matus. La totalidad de su obra, es un aporte sumamente valioso para la política, para la democracia de nuestra región. Nos da una enorme satisfacción emprender este desa-

fio junto la fundación ALTADIR y a la Universidad Nacional de La Matanza, con quienes publicamos anteriormente *“Planificar para Gobernar: el Método PES”* y *“Los Tres Cinturones de Gobierno”*.

También valoramos en este camino las acciones emprendidas por la Universidad Nacional de Lanús que publico recientemente *“La Teoría del Juego Social”* y *“Adiós Señor Presidente”*. Agradecemos enormemente el aporte de estas universidades y el fuerte espíritu colaborativo que mostraron desde el inicio, estamos convencidos que la Universidad no solo no debe estar de espaldas a dar respuestas a los desafíos que debe enfrentar la política, por el contrario, es un actor fundamental en la búsqueda de respuestas.

Capítulo 1

Líder y liderazgo

“Mientras todas las demás ciencias progresaron, la de gobernar marcó el paso: hoy es practicada apenas un poco mejor que hace tres o cuatro milenios”
John Adams, segundo Presidente de los Estados Unidos de América.

1. El líder en su jaula de cristal

El líder está en una jaula, aislado, prisionero de la corte complaciente que controla los accesos a su importante persona. Su jaula es de cristal, transparente y bien iluminada, aunque algunas zonas pequeñas, opacas y sombrías, lo protegen de la observación pública. Es un hombre sin vida privada, siempre en la vitrina de la opinión ciudadana. El palacio de gobierno es cómodo y dorado, tan amplio como un país, pero tenso, vulnerable y acosado. En él, la vida del líder se asemeja a una actuación teatral agotadora, interminable. Está obligado a representar un papel que no tiene horario. No puede aparecer siempre ante los ciudadanos que representa y dirige como realmente es, ni transparentar sus estados de ánimo. Debe fingir y disimular. A veces debe engañar y mentir como un actor habituado a protagonizar con fidelidad y maestría distintos papeles. La verdad no es su objetivo, es un recurso que utiliza según sea su eficacia en cada momento. Debe elegir entre la verdad, la mentira y el silencio, de acuerdo a los costos y los beneficios. Sabe que no tiene vida privada y hasta el menor detalle de sus actos puede convertirse en noticia y crítica. Todo lo que hace tiene un costo y un premio que aumenta o disminuye su capital político. Cada minuto de su vida pesa en el examen que rinde ante diversos jurados. Todo error es explotado y todo acierto es devaluado por sus oponentes. Ninguna actuación suya escapa a este juicio implacable. Y ese juicio es con frecuencia irresponsable, parcial, apasionado y, a veces, cruel, además de injusto. El gobernante es objeto de la

calumnia y del elogio exagerado. El error, propio de cualquier humano, se explota como escándalo en el caso del líder. El mundo de la política no es generoso ni solidario; es competitivo más allá de los límites de la ética. Aún para el líder más duro, esta tensión sería mortal si no pudiera refugiarse esporádicamente en la intimidad de su camarín, la pequeña zona opaca de su jaula. Allí están sus placeres y sus vergüenzas, junto con su *círculo de amistades* que le ofrece *soporte emocional cálido y privacidad*. De manera que el dirigente alterna su trabajo agobiante entre la *salida a escena*, cegado por las luces que iluminan el teatro de su representación política, y el *refugio* que le depara la intimidad de su círculo de protegidos en la medialuz tenue de un rincón de la jaula de cristal. Allí descansa, se retira de escena y deja de actuar. Pero él no puede elegir la duración y oportunidad de cada salida a escena ni el tiempo de cada momento de refugio y descanso. Tiene sólo un control parcial de su tiempo y de su atención. Su vida le pertenece a medias. El público que sigue su representación entra en su casa y en su oficina, comparte su vida con el ídolo que admira o la cabeza visible que odia. Y si la organización del líder es deficiente, ese control de su tiempo y su privacidad es muy débil. Es un hombre acosado por las presiones y las urgencias. El ciudadano común sube gradualmente la cuesta empinada de su vida, sólo con su propia carga a sus espaldas. Para llegar a su meta dispone de toda su existencia. El líder, en cambio, lleva sobre sus hombros la carga de todos, debe subir una pendiente abrupta en un tiempo limitado de gobierno, y para ello cuenta con herramientas de trabajo heredadas, de pobre eficacia. Es un ciclista que pedalea la mayor parte del tiempo en el aire, sin aproximarse al objetivo. Su bicicleta es inapropiada y él, su conductor, no está entrenado para esa dura tarea. Tiene las mismas 24 horas que el ciudadano común, aunque acumula sobre sí los problemas más diversos, pequeños, grandes, rutinarios, nuevos y sorprendentes que afectan el colectivo social. Comparte los problemas de muchos hombres y esos hombres adquieren derechos sobre su tiempo y su vida privada. Acepta y ofrece compromisos cumplibles e incumplibles. Con esa sobrecarga de atención sobre su vida diaria, sólo capta algunos problemas, quizá los menos importantes, si ellos explotan ruidosamente y golpean por penetrar el cerco que protege el uso de su tiempo. Las *señales de alarma* del sistema político son inversamente proporcionales a la importancia de los problemas. Los problemas menores son ruidosos y molestan persistentemente, llaman de inmediato la atención del gobernante y de la prensa. En cambio, los grandes problemas ceban en silencio su bomba de tiempo. Lo que va silenciosamente mal, pasa desapercibido a pesar de su

trascendencia. En cambio, los pequeños problemas se agrandan amplificados por las señales de alarma, la proclividad al inmediatismo y la superficialidad de los medios de comunicación.

Antes de considerar la necesidad e importancia del soporte *tecnopolítico* al líder, es importante comprender que él, como todo ser humano, se refugia con fuerza en ese círculo íntimo que lo protege del público, y que está sujeto, en primera y más fuerte instancia, a dos fuentes de consejos: las opiniones no bien fundamentadas que se gestan en su círculo íntimo y las recomendaciones departamentalizadas de sus asesores especialistas. La *asesoría tecnopolítica* que propone este ensayo, capaz de ofrecer al Presidente el *soporte cognitivo* sistemático, situacional, y no departamentalizado, es muy importante, pero representa el *cálculo frío* que debe competir tanto con el *soporte emocional cálido* que le ofrece su *corte* como con la *asesoría fría, especializada y departamentalizada* de los técnicos. Cuando estos soportes son contradictorios, tiene que elegir entre ellos. Es una decisión difícil. En el *líder común* tiende a triunfar el soporte cálido de la corte o la recomendación unidimensional del tecnócrata; en el *estadista*, en cambio, triunfa con mayor frecuencia el *cálculo frío* del razonamiento tecnopolítico. Cuando se trata del *líder solitario, autoritario, huraño y obsesivo*, sin corte y sin asesores, de todas maneras esta lucha de criterios se produce al interior de sus pensamientos, como una oposición entre la pasión y la razón, y entre lo técnico y lo político. No es común que el gobernante reúna, en un mismo asesor, el *soporte cálido* y el *soporte frío*, como fue el caso de Catalina la Grande con Potemkin.

2. El líder y sus características

El líder no es un hombre común. Está dominado por ambiciones y dotado de capacidades que lo diferencian de la media. El concepto de liderazgo destaca la capacidad de algunos individuos para conmover, inspirar, movilizar y guiar a las masas populares, de manera que entre ellas y él se crea una alianza, en parte emocional y en parte racional que los hace marchar juntos hacia el éxito o la derrota. Todo comienza con alguna droga: la seducción del poder, la mística del servicio a otros, la venganza, la revancha, el resentimiento, la recuperación de una pérdida, el temor a una amenaza o el atractivo de una oportunidad. Esa motivación-guía debe ser más fuerte que la tendencia innata del ser humano a la adaptación y la economía de esfuerzos. El dilema es rebeldía o adaptación. Los líderes escogen la lucha contra la adaptación. El liderazgo se

ejerce contra la corriente natural que acomoda a los individuos a cada circunstancia. Es una lucha constante contra la indiferencia.

El líder forja ideas. Construye nuevos caminos contra la inercia y la corriente pasiva de la opinión pública. Abre nuevas posibilidades en la mente del hombre. Al mismo tiempo, conduce y administra esas fuerzas emergentes dinamizadas por las nuevas ideas hasta convertirlas en hechos y hacerlas inevitables. El líder exitoso cambia el curso de las cosas hacia la dirección y hasta el límite en que todo parece sumarse a su voluntad. Termina por navegar a favor de la corriente que él mismo ha gestado.

La idea misma de liderazgo sugiere que los hombres pueden cambiar la realidad y que no son un simple agente de la historia. Esta idea es, por supuesto, discutible. Contradice una de las posibles interpretaciones de esta frase de Tolstoi, cuando en *Guerra y Paz* dice: “*el líder es esclavo de la historia*”. Hace lo que la historia le ordena y le permite. La palabra ordena, significa aquí, incapacidad de ver mucho más allá de lo que el medio ideológico, científico y cultural le permite en un momento de la historia, en su circunstancia. Tolstoi es un pensador profundo y sólo en apariencia niega al líder la capacidad de ver más allá de la curva y más allá de donde hay caminos conocidos. Pero afirma que esa visión tiene un límite insuperable. El líder sólo puede ver lo que su siglo y su medio le permiten, no puede superar esas restricciones. Pero, se trata de una barrera imprecisa, lábil y compleja, diferente para cada individuo. La capacidad de adelantarse a su época es una capacidad escasa y diferenciada entre los seres humanos. Leonardo de Vinci pudo concebir el submarino y el avión, superando muy lejos los ojos de su época. Napoleón construyó un imperio distinto a los prevaecientes, cubriendo el vacío que le abrió la historia. Hitler conmovió al mundo con su visión fanática, pisoteó la historia, la hizo girar transitoriamente varios grados en su curso, aunque al final, ésta siguió su cauce suprimiendo esa anomalía. Pero, a ese regreso contribuyeron otros líderes. Gandhi innova en la política, valoriza la fuerza moral y contribuye decisivamente a la independencia de la India. Sin embargo ese huracán de la paz, sólo marca transitoriamente una desviación de la fuerza anónima de la historia que, a paso más lento que sus oponentes, persiste en una dirección que arrastra y limita la elección humana.

El líder, es líder, justamente porque tiene menos ceguera situacional que el hombre común, porque hace camino en el terreno que la historia y el medio le permiten. Recordemos la frase de Marx: “*los hombres hacen la historia, pero no en las circunstancias que ellos eligen*”. El líder no elige su

época, ni el terreno de su práctica, ni las ideas dominantes que lo rodean y limitan, pero no sigue el promedio colectivo sometido a las circunstancias. El líder escoge y lucha por su plan, pero no puede escoger las circunstancias en que tiene que realizarlo. Y, a su vez, su plan no puede ir mucho más allá de lo que le permite y obliga su época. El proyecto más revolucionario de un líder, el que más se aleja de la prisión del presente que vive, tiene la marca de la época, con sus restricciones y desafíos. Esa distancia, entre la visión del líder y la visión media de su época, establece la genialidad de los grandes dirigentes. El hombre ve, al menos en parte, con los ojos del pasado. Esto es inevitable, y pesa aún en el hombre más innovador. Así, la obra humana creativa muestra esta contradicción entre pasado y futuro. El primer automóvil combina el motor a combustión con la antigua forma de una carroza sin caballos. Es incapaz de concebir que el conductor del vehículo será su propietario, y lo coloca fuera, a la interperie, en una condición de inferioridad. Tampoco se preocupa inicialmente de la relación entre la velocidad, el roce y la forma del vehículo que se desplaza. Juntos, lo viejo y lo nuevo, en desequilibrio y falta de armonía. Hasta la innovación tiene el lastre y la base del pasado. Lo antiguo es el piso en que se apoya lo nuevo; es también la altura del observatorio del hombre que limita el alcance hacia el horizonte de su futuro.

La frase de Tolstoi, *lo que la historia le ordena* no puede interpretarse como un determinismo mecánico y vulgar. Indica, justamente, que el proyecto de acción que el líder escoge o crea es también un producto de la historia en que vive. Es un llamado de atención a la soberbia de los líderes, pero no niega el espacio de creatividad en que el líder *hace* la historia y se *diferencia* de las mayorías. Es esclavo del pasado, pero es el esclavo que ve más lejos. A veces ve más allá de la curva. Otras, las menos, su vista alcanza hasta más allá de donde hay caminos conocidos.

Las circunstancias pueden no sólo determinar el éxito o fracaso del liderazgo, su destaque o anonimato, sino el contenido de su proyecto. El líder es esclavo de su circunstancia, para bien o para mal, pero una vez en ella, él no se adapta ni se promedia. Por el contrario, estimulado por la adversidad o la oportunidad, desarrolla su genio creador y su fuerza de rebeldía para hacer de esas circunstancias la base desde la cual aplica su fuerza de cambio. Sólo el líder lucha y aprovecha las condiciones para su proyecto. Como apunta Séneca: *“No hay viento favorable sino para aquel que sabe a donde va”*. Se trata de una *creencia* que él identifica con lo *verdadero, justo y necesario*. Conocimiento, ética y deber. El líder siempre *cree* que sabe a dónde debe ir y a dónde va. Esa creencia lo guía en el tiempo

social y lo hace *conductor* abandonando las filas de los *conducidos*. Pero, estos conceptos no son excluyentes. En tiempo histórico, en generaciones largas, todo conductor es conducido por las circunstancias, a la vez que crea circunstancias y hace historia. Es conducido, porque la historia le abre un nicho que él llena y aprovecha, en buena parte por azar, y su acción está cercada por las limitaciones de la época en que se produce ese encuentro entre el líder y su momento. El pasado es un pie forzado, una restricción que delimita su espacio de libertad. El líder es libre sólo dentro de las fronteras que la historia le permite.

En diciembre de 1931, un automóvil dirigido por Mario Contasini, nombre olvidado por la historia, en Park Avenue en New York, atropelló a Winston Churchill, cuando cruzaba dicha avenida entre las calles 76 y 77, aproximadamente a las 22 y 30 minutos. No murió y salió del accidente sin mayor daño. En 1933 Giuseppe Zangara disparó contra Franklin Delano Roosevelt, quien estaba en un automóvil abierto en Miami, Florida, pero la bala impactó a su acompañante. Hitler pudo haber muerto en la primera guerra mundial o en los tumultos del putsh de Munich en 1933, o pudo ser un arquitecto exitoso. Lenin pudo no haber nacido a causa de una dolencia de su madre o un error de su partera. O podemos suponer que muriera de tifus a los cuatro años de edad. ¿Podemos decir que el mundo del siglo xx sería como fue si hubieran sido fatales los acontecimientos relatados? ¿Podemos ignorar esos hombres y esos liderazgos porque ellos actuaron, ciertamente, determinados por las circunstancias? Churchill no creó la II guerra mundial, la historia se la impuso, pero, a partir de esa imposición, contribuyó a la derrota de Hitler. Lenin no creó el feudalismo zarista en la vieja Rusia, la historia le impuso ese sistema, pero, a partir de esa situación heredada, Lenin jugó un papel decisivo para acabar con él. La historia no es historia de la naturaleza, es historia social, hecha por el hombre, como hombre colectivo, o como líder. La historia crea el espacio que exige o niega la necesidad de un líder innovador, pero el sistema no siempre es capaz de producir ese líder en el momento oportuno. Puede argumentarse que la realidad de la Rusia zarista exigía un Lenin, que la Europa de los años treinta demandaba un Churchill en Inglaterra y un Hitler en Alemania. Pero, si Lenin, Churchill, Roosevelt y Hitler no hubieran existido, ¿puede asegurarse que la historia habría producido a tiempo sus sustitutos, con similares características? La respuesta es negativa. Justamente la historia tiene altibajos y cambios de ritmo, entre otras causas, debido al *desencuentro* entre el líder en potencia y su ocasión. No siempre coinciden. Hay ocasiones sin líderes y líderes sin ocasiones.

Sin duda, el líder *hace* historia. Pero, la historia ofrece o niega la oportunidad al líder, condiciona su lucha y conforma su pensamiento. Supongamos ahora que Churchill, Roosevelt, Hitler y Lenin hubieran nacido en el siglo XVI, ¿Habrían tenido los mismos pensamientos e ideologías? ¿Habrían podido desarrollar allí su liderazgo? ¿Habrían cambiado la historia? ¿O habrían sido siervos anónimos de señores feudales? Remontémonos ahora al presente y preguntémonos: ¿Cuál sería el tipo de liderazgo que ejercería Lenin si tuviera que actuar ahora, después de Gorbachov? ¿Cuál sería el pensamiento de Marx si hoy tuviera treinta años? ¿Cuál sería el proyecto del Presidente Allende si hubiera tenido que gobernar en la década de los noventa en Chile?

Las preguntas anteriores permiten intuir un profundo dilema político. Todo líder lucha, consciente o inconscientemente, entre dos posiciones que pueden ser excluyentes: ser consecuente con su pasado o ser consecuente con la búsqueda de una *verdad* superior a la vigente en la circunstancia que vive. Lealtad versus creatividad. Lealtad al pasado, a costa de rezagarse en el conocimiento. O búsqueda constante de una verdad más potente, mejor fundamentada en las ciencias y en la ética, aunque contradiga la palabra anterior. Ser leal con la palabra anterior no conduce siempre a progresar y crecer de verdad en verdad. Puede conducir al estancamiento, y por esa vía un revolucionario leal se transforma contradictoriamente en un conservador. Hay líderes que temen contradecirse y otros que temen el estancamiento intelectual, y se contradicen avanzando de verdad en verdad, porque toda verdad social es provisoria, superable, jamás es permanente. Ética de la consecuencia con la verdad anterior versus ética de la verdad en movimiento. Pero, ¿cómo conocer el límite en que la lealtad debe ceder el paso a la innovación? ¿Cómo diferenciar la *innovación* del *oportunismo* cínico? ¿cuándo *el revolucionario ayer-conservador hoy* se convierte en cínico oportunista a fin de sobrevivir con su antigua o nueva ideología? Ninguno de estos interrogantes tiene una respuesta fácil, pues los conceptos de lealtad al pasado y de verdad superable son peligrosamente elásticos para adaptarse a la conveniencia del líder. ¿Gorbachov fue un líder desleal con su pasado o un conductor que intentó sin éxito avanzar hacia una verdad superior? ¿Fidel Castro es un paradigma de lealtad con su palabra anterior o un conservador incapaz de comprender la democracia y su complejidad dinámica? ¿Qué es el marxista de ayer que hoy abraza el neoliberalismo? ¿Qué es el marxista de hoy, leal a su convicción de ayer?

Los líderes se forman en la lucha práctica y adquieren las características propias del proceso y la cultura política del espacio social en el cual

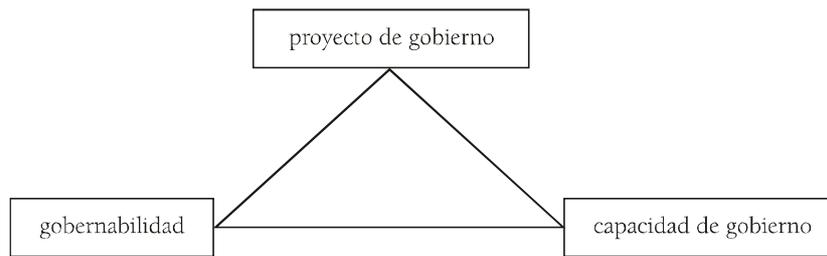
operan. Son luchadores que sienten desde jóvenes la ambición de ser conductores y *eligen* ser políticos, pero su vida política se desarrolla en circunstancias y oportunidades *que ellos no pueden elegir*. El líder es *producto* y *productor* de la historia, y ambas cosas son inseparables.

Estas *circunstancias* juegan, a veces, un papel decisivo en la selección de los líderes. Encumbran a algunos en forma inesperada y decretan la espera indefinida de otros que se sentían llamados al poder y tienen capacidades y méritos para ello. Los criterios con los cuales las circunstancias llaman a un líder son muy variados, así como el peso del azar. A veces llama al autor del proyecto, a su propuesta oportuna. A veces llama a su apellido, porque trae recuerdos y evoca imágenes pasadas. A veces llama al que está allí, en el momento preciso, aunque no tenga ni proyecto ni apellidos. Y aquí la historia muestra sus sorpresas; crea héroes de la nada o sepulta prestigios bien anunciados. A veces la historia no llama, pero el líder se siente llamado, necesita empleo. En ese caso genera un proyecto que no calza con el nicho que la historia ofrece. Pero, nuevamente, el nicho que la historia ofrece no es un dato, también es, en parte, una creación del líder. Algunos exageran el peso de la historia, otros exageran el peso del líder.

Como son la lucha política y sus circunstancias las que forman, principalmente, el carácter del conductor, éste, con sus atributos y deficiencias no encaja necesariamente en la medida de los problemas de gobierno que debe enfrentar. La *selección* de los líderes se produce en el *juego de la lucha por el poder*, pacífica o violenta, mientras que su *evaluación* definitiva se realiza en el *juego del ejercicio del poder*. Por eso es común encontrar en las democracias un *liderazgo competente para ganar elecciones*, pero una cierta *incompetencia para gobernar*. En la lucha armada ocurre algo similar: el líder puede ser un guerrillero competente y un gobernante mediocre. Sin embargo, la palabra *gobierno* es ambigua. Si la empleamos como sinónimo de *conducción* y *liderazgo*, debe aceptarse que también se gobierna desde la oposición y que el sistema social es un sistema de diversos tipos de gobiernos en los ámbitos más variados. Y cada ámbito establece sus propias condiciones de eficacia para hablar con propiedad de *capacidad de gobierno*.

El tema central de este trabajo es justamente la *competencia, experticia o capacidad de gobierno* de los líderes y la influencia que ella tiene en el *desempeño* de un gobierno. Aislar el impacto de la capacidad de gobierno en el desempeño de un equipo gobernante es algo imposible, pues la eficacia de la acción en una situación concreta depende también y, a veces con más fuerza, de otras dos variables: la envergadura y contenido

del *proyecto de gobierno* y la *governabilidad* que el sistema social presenta y genera ante el intento de realizar el proyecto de gobierno.



En ese intento de cambio, el equipo de gobierno está *limitado* por sus capacidades, las que serán desafiadas en medida proporcional a la ambición del *proyecto de gobierno* y la dificultad de cambio que expresa la *governabilidad* del sistema. Por su parte, la *governabilidad* del sistema no es ajena a la capacidad de gobierno ni a la profundidad de los cambios que intenta el proyecto de gobierno. Las relaciones de fuerzas políticas y económicas, internas y externas, que se gestan en torno al equipo de gobierno y su proyecto, explican el balance de *governabilidad*. Es un sistema triangular donde la capacidad de gobierno, el proyecto de gobierno y la *governabilidad* se influyen mutuamente. El desempeño de un equipo de gobierno depende de las tres variables enunciadas y la capacidad de gobierno es sólo una de ellas.

La capacidad de gobierno es un tipo muy especial de *capital intelectual*. No guarda una relación mecánica con el nivel cultural de un país, la calidad de sus universidades y profesionales, la inteligencia media de su población o el coeficiente intelectual del líder. En América Latina es común observar casos de países con buen nivel cultural, con buenas universidades y con un pueblo inteligente, cuyo liderazgo tiene *baja capacidad de gobierno*.

La deficiente capacidad de gobierno es un fenómeno general que afecta a todos los países, aunque en forma desigual. Es más grave en los países más atrasados y allí tiene también mayor importancia, dada la complejidad de los problemas y lo ambicioso de las metas necesarias para salir del atraso. La explicación es simple: hay un rezago teórico en las ciencias sociales respecto de los procesos de conducción política en general y de gobierno en particular. Este rezago, como se argumentará más adelante, tiende a ser creciente. Por otra parte, la política y el gobierno se refieren al mundo cotidiano de la práctica de los políticos. Este mundo político

está obligado a valorar mucho más los criterios de democracia que los de capacidad, eficiencia y eficacia. Por eso mismo, y conscientes de ese peso, los políticos no son proclives a las teorías ni a destacar el valor de la capacidad de gobierno. Se trata de un mundo donde todos hacen y tienen derecho a hacer política, sin restricciones ni cortapisas. La política es una actividad libre, o la democracia no existe. La experiencia en ese mundo, o sea, la experiencia política, llega a ser el indicador de la capacidad política. De este modo, capacidad política y capacidad de gobierno se convierten en términos distintos y, a veces, hasta contradictorios. De la argumentación anterior se deduce que, por un lado no hay una oferta de teoría que estimule a los gobernantes, mientras que por el otro, los políticos ni exigen ni demandan teorías. El sistema está en equilibrio, salvo por sus consecuencias en el resultado del deterioro de la calidad de los gobiernos. Pero los malos resultados pueden ser atribuidos a muchas otras causas, y de hecho, tanto la población como los políticos, jamás apuntan a la capacidad de gobierno como la causa principal.

Las reglas del juego político-institucional definen el espacio de variedad en que los dirigentes desarrollan sus capacidades, acumulan *experticia* y declaran que una determinada capacidad de gobierno es innecesaria o superflua en la práctica política. Esas reglas pueden premiar o castigar la improvisación, el inmediateismo, el clientelismo, el engaño, la corrupción, la ineficacia para enfrentar los grandes problemas, la falta de creatividad y la irresponsabilidad ante el pueblo mandante. Pueden poner también más énfasis en la experticia electoral que en la de gobierno, en el desempeño personal más que en la eficacia social, en la manipulación micropolítica que en los grandes problemas nacionales, y en la respuesta del momento más que en el gran proyecto social.

La capacidad de gobierno se desarrolla sólo cuando es *exigida* por las reglas *del* juego político mediante prácticas sistemáticas y exigentes de rendición y cobranza de cuentas por desempeño. Detrás de la baja capacidad de gobierno está la debilidad de la crítica social profunda y la crisis del *estilo de hacer política* que le entrega al ciudadano la capacidad de elegir a sus gobernantes, pero le niega la capacidad de evaluarlos periódicamente y participar en la gestión de gobierno. Ese estilo de hacer política se nutre de varios antecedentes históricos y se manifiesta en las características del liderazgo. Este liderazgo reproduce las reglas del juego político y frena las posibilidades de elevar la capacidad de gobierno.

Una baja capacidad de gobierno, junto a una alta gobernabilidad del sistema causada por abundancia de recursos y desorganización de las fuerzas sociales opositoras, permite un proyecto de gobierno poco con-

flictivo y poco renovador, pero suficientemente eficaz para mantener la estabilidad del sistema. Por el contrario, la baja capacidad de gobierno resulta en un factor severamente limitante en el caso de sistemas poco gobernables por su escasez de recursos, por la naturaleza de sus estructuras políticas o por la intensidad de los problemas acumulados. Naturalmente, la limitada capacidad de gobierno es más restrictiva cuando el líder intenta, en esas circunstancias, proyectos de transformación social muy exigentes o emprende una revolución.

Las consideraciones previas ayudan a comprender que la gobernabilidad de un sistema es un concepto *relativo*. En efecto, ella no es la misma en una democracia que en un sistema totalitario, en un proyecto de administración que en otro de transformación social. Cada elemento del triángulo de liderazgo es relativo a los otros, de manera que la gobernabilidad del sistema es relativa a la capacidad de gobierno y a las exigencias que plantea el proyecto de gobierno. Tampoco es un concepto estático, porque en el cambio situacional el sistema puede ganar o perder gobernabilidad para algunos actores y estos pueden ganar o perder capacidad de gobierno. La historia establece para el líder condiciones iniciales de gobernabilidad restrictivas de su espacio de libertad de acción. Con su gestión, el líder aprovecha, destruye o amplía ese espacio de libertad.

Es interesante destacar que la dirigencia política tiene una especial ceguera para comprender la importancia de la baja capacidad de gobierno y atribuye siempre sus deficiencias a otros, a la oposición implacable, a los medios de comunicación, a alguna conspiración imaginaria, a los mandos medios y bajos, o a los condicionantes externos. Es una autocrítica casi imposible. Esta ceguera se manifiesta en la práctica en:

- a) la creencia que la política y el gobierno son actividades que dependen de dotes naturales que exigen inteligencia, arte, una profesión universitaria si es posible, y experiencia. En la base de la práctica política no hay ciencias, ni teorías, ni métodos ni herramientas que deban ser aprendidas. Eso es tecnocratismo infantil, juguetes que el hombre práctico desprecia. Todavía vivimos la época del brujo y del curanderismo político. El médico es rechazado e incomprendido. El curandero es poderoso y soberbio.
- b) la concentración unilateral y obsesiva de la atención por *el proyecto de gobierno* y el completo olvido de la *capacidad de gobierno*; cada vez se toma más conciencia de que *algo anda mal*, que los gobiernos no funcionan, pero se apunta hacia el contenido de la acción, no a los

procesos para seleccionarla y gerenciarla ni a las capacidades de las personas que las deciden y administran. En algunos casos, el proyecto de gobierno se concentra de hecho en un solo proyecto importante que consume todas sus energías como una *operación-carga* sin contrapeso en *operaciones-beneficio*. Es la obsesión unidimensional que aprieta un cinturón, el económico, por ejemplo, sin manejar los otros dos cinturones del gobierno. En otros, prima la dispersión extrema del foco de atención y, en esas circunstancias, las energías y el poder político se consumen en lo intrascendente. Los tres cinturones quedan fuera de manejo.

- c) el modo en que el gobernante *reúne (no forma)* su equipo de gobierno y organiza su entorno inmediato de trabajo; pretende formar una orquesta con individualidades entrenadas para trabajar con distintas partituras, intenta gobernar con un sistema primario de agenda que desaprovecha su tiempo y distorsiona su foco de atención, sin asesoría tecnopolítica que acompañe el manejo de los tres cinturones del gobierno, con un sistema arcaico y tecnocrático de planificación sin monitoreo de la gestión por problemas y operaciones, sin cobranza sistemática de cuentas por desempeño, carente de apoyo en la investigación por problemas y dependiente de una gerencia rutinaria dominada por la inercia. Se diferencia del gobernante anterior por el contenido de su propuesta, pero es una copia del mismo en cuanto al uso de las herramientas de gobierno. ¿Cómo explica la diferencia de resultados que persigue? La respuesta es simple. Confía en su inteligencia y se siente superior al gobernante pasado. Es paradójico que esa inteligencia superior no comprenda que la calidad de la gestión de un gobierno depende de la potencia de las herramientas que maneja. El proyecto, por sí mismo, no cambia las cosas. Es la calidad de la acción lo que cuenta, y ella depende de los sistemas de alta dirección que ese líder desconoce y no conoce que desconoce.
- d) la atribución a otros de las deficiencias de capacidad; cuando se reconoce alguna debilidad en la formación intelectual, se piensa en los mandos medios y bajos, nunca en las cabezas; las cabezas están exentas de la necesidad de aprender. Sin embargo, los problemas de capacidad están siempre en las cabezas.

- e) el supuesto fracaso en la comunicación de las realizaciones del gobierno; el gobernante cree que hace mucho y comunica poco; esta es la excusa más común, poco original y menos convincente. La autocrítica se desvía hacia el responsable anónimo que debería comunicar mejor. Nunca piensa que cuando ocurre algo efectivo e impactante la comunicación se produce directamente por sus efectos sobre la población y ningún periodista puede ignorarla como noticia. Cuando llueve todos se mojan, y nadie necesita que le informen que está mojado.
- f) el aparato público es la caja de herramientas del gobernante, pero este fracasa reiteradamente en el intento de modernizarlo; estos intentos de modernización se han limitado hasta ahora a: i) el despido de personal y supresión de cargos, ii) cambios legislativos y organigramáticos genéricos y formales, iii) intentos fallidos de modernización horizontal de algunos microsistemas y iv) privatizaciones; si el Estado no se moderniza y no cambia sus prácticas de trabajo en la alta dirección es porque algo falla en la cabeza de los modernizadores. ¿O habrá que privatizar la Presidencia de la República, el Congreso Nacional, el Poder Judicial, toda la educación, toda la salud y el control del desarrollo urbano?
- g) la confusión sobre la aplicabilidad y trasplante mecánico de modelos de gestión y planificación privada al aparato público, como se pretende en algunas escuelas de negocios, donde se identifica ciudadano con cliente, política con negocio rentable, competencia política con competitividad en el mercado, lucha política con mercado, y eficiencia y eficacia social con eficiencia y eficacia económica.
- h) el extremismo en la discusión sobre el proyecto de gobierno, centrado polarmente entre acentuar o mantener la regulación fuerte del estado o implantar el modelo neoliberal, como si esa elección, por sí misma, pudiera resolver los problemas. En realidad, la baja capacidad de gobierno no permite experimentar bien ni con un modelo ni con el otro; este último argumento no desconoce la importancia de discutir a fondo el *proyecto de gobierno*, pero justamente esa discusión requiere otro nivel de experticia pública. Con la actual capacidad de gobierno no puede funcionar bien ningún modelo, ni el socialista, ni el socialdemócrata ni el neoliberal. Pero,

el debate se limita a los modelos, con olvido de la capacidad de gobierno. ¿O es que la calidad del diseño de un sistema social y la eficacia de gestión de un proyecto social es independiente de la capacidad de gobierno de los líderes?

Los tres tipos de proyectos sociales mencionados se han intentado hasta ahora, no sólo con deficiencias de diseño en sus reglas básicas, sino con una muy baja capacidad operacional de gobierno. Por consiguiente, su fracaso mayor o menor no expresa plenamente la impropiedad de las ideologías pertinentes, sino más bien las deficiencias de capacidad de sus promotores y el atraso de la teoría que sustenta el diseño de sistemas sociales. Ambas limitaciones tienen relación con la baja capacidad de gobierno. En el caso de los modelos socialista y social demócrata, tal como han sido experimentados, la baja capacidad de gobierno se expresa en el dominio del estatismo en las reglas del juego, el centralismo, la burocratización, la subestimación de la madurez política del ciudadano, el mal manejo de la economía y la arbitrariedad extrema en el uso del poder centralizado. En el modelo neoliberal, menos exigente en capacidad de gobierno pues reduce al mínimo la función pública, la deficiencia de conducción se revela en los excesos del poder económico, la corrupción, el deterioro y distorsión de los valores humanos, el individualismo extremo, el barbarismo tecnocrático elevado a su máximo simplismo, la pérdida del sentido de colectividad y solidaridad, la hipervaloración del dinero y el patrimonio material, el egoísmo extremo y degradante, la aplicación de criterios de rentabilidad privada en los servicios públicos que determinan la movilidad social, y su incapacidad para acompañar el progreso social y cultural junto con el económico. Para calmar su conciencia, este extremismo neoliberal proclama el fin de las ideologías.

La dirigencia política cumple tres funciones diferentes que no deben confundirse: a) el diseño de las reglas del sistema social en que deseamos vivir o la aceptación de las vigentes, lo cual define el *tipo de juego* en que participamos, b) el diseño del proyecto de gobierno para un período determinado, que explota las potencialidades, limitaciones, estímulos e inercias del sistema social aplicado, lo pone a prueba y precisa el plan o el proyecto concebido para *jugar el juego*, y c) la dirección y orientación de la conducción del juego cada día, evaluando y corrigiendo sus resultados. La capacidad de gobierno se expresa en estas tres dimensiones, y su mayor deficiencia se revela en la concentración exclusiva en la tercera función sin un examen adecuado de las dos anteriores y sin herramien-

tas potentes de gobierno. La acumulación creciente de los problemas sociales es una simple consecuencia del modo en que la dirigencia política cumple estas tres funciones, deterioro que hace cada vez más difícil la tarea de gobernar y más distante de las capacidades de los gobernantes. El gobierno es *reactivo* y no *proactivo*, dado el peso de los problemas acumulados, y esa función reactiva es ejercida con herramientas pobres de dirección y gerencia pública. Para el gobernante común esas son las únicas herramientas disponibles.

En las circunstancias señaladas los problemas pueden más que la débil capacidad del gobernante para enfrentarlos o aplicar los correctivos oportunos en la vorágine del juego social, desigualdad que se agrava o modera según sea la capacidad institucional de gobierno, que también es deficiente en América Latina y opera con signo negativo, reduciendo los límites de la capacidad personal. La crisis se agudiza en la medida que se agravan los grandes problemas y el acto de gobernar se disocia de los esfuerzos para enfrentarlos. Cuando no se discuten a fondo las reglas del juego y el proyecto de juego, los grandes problemas son considerados *inevitables* y declarados parte del *paisaje social*. El foco de atención se concentra en acciones paliativas de limitado alcance.

Por su parte, la población no se resigna ante la incapacidad de sus gobiernos y expresa su repudio buscando nuevos liderazgos independientes, mientras desvaloriza los partidos políticos. Salvo pocas excepciones, el desprestigio de los partidos políticos es enorme. El ciudadano, que simplifica las cosas, no distingue entre el *diseño de las reglas del juego*, el *proyecto de gobierno*, la *governabilidad*, la *capacidad de gobierno* y la *voluntad de gobierno*; por consiguiente, repudia de modo creciente el liderazgo político tradicional, atribuyéndole negligencia, deshonestidad e irresponsabilidad. Nadie apunta con precisión a la capacidad de gobierno como la causa principal, sino a la carencia de voluntad de gobierno, el contenido del proyecto político o a la venalidad. La crítica es despiadada y cada vez más fuerte, pero no da en el blanco. La democracia no tiene la protección de la eficacia y su futuro está en peligro. Casi todos los partidos políticos tienen baja credibilidad y sus liderazgos no tienen eficacia para arrancarlos de la sima ¿Qué pasa con nuestros líderes? ¿Por qué no interpretan correctamente el mensaje?

El cuadro adjunto sugiere que, a lo menos en parte, el problema reside en la complejidad de los problemas de gobierno. Ellos exigen las características propias del *estadista*, mientras el medio y las circunstancias producen *cabecillas*.

I. El cabecilla (dotes personales del animal político)	II. El político (capacidades adquiridas)	III. El estadista (capacidades adquiridas)
1. Carisma y capacidad para persuadir. 2. Coraje, capacidad para sacrificarse y asimilar la tensión del conflicto. 3. Capacidad de sacrificar a otros. 4. Ambición de poder y alta autoestima. 5. Capacidad para decidir a tiempo, a pesar de las tensiones 6. Capacidad intelectual para enfrentar problemas cuasiestructurados.	7. Capacidad para ver más allá de la curva y generar proyectos. 8. Experticia en el manejo de las herramientas de gobierno. 9. Control de herramientas potentes de gobierno.	10. Capacidad de ver más allá de los caminos conocidos y adelantarse a su época; es un creador de caminos. 11. Capacidad para innovar y aprender de la realidad. 12. Capacidad para examinar las reglas del juego social y rediseñarlas.
(agitador y portador de necesidades)	(guía conocedor del camino)	(creador de caminos)

El *cabecilla* tiene carisma, capacidad de persuasión, coraje, vocación por el poder, alta autoestima, habilidad para aprovechar las oportunidades, capacidad para imponerle sacrificios a otros, capacidad para sacrificarse, aptitudes para el teatro social y destreza, paciencia e inteligencia para lidiar en el mundo cotidiano con los variados problemas del hombre común. Ese cabecilla tiene un espacio eficaz de acción en el micro-mundo de la política y si allí es exitoso, puede ser promovido a posiciones de liderazgo. En ese nivel más alto las exigencias son mayores y reclaman capacidades políticas que, muchas veces, el cabecilla no posee. Capacidad para ver más allá de la curva, concebir proyectos que se anticipen al presente, experticia en el manejo de herramientas de gobierno, capacidad para innovar sus herramientas de trabajo, visión para explorar más allá de donde hay caminos conocidos y creatividad visionaria.

El liderazgo político no siempre es conducido por *líderes*. A veces es realizado por *cabecillas* que ascienden hasta su nivel de incompetencia. El sistema político pierde un buen cabecilla y crea un líder mediocre. El *cabecilla* es un portador de necesidades, el *político* es un conductor que conoce el camino, el *estadista* es un creador de caminos.

La historia abre posibilidades para los tres, en distintas épocas y circunstancias, pero de acuerdo a su propia dinámica y no siempre los

dirigentes que la historia genera y la lucha social destaca cumplen los requisitos del papel que, al final, asumen.

Aquí, sin embargo, conviene distinguir entre las características *personales* de los líderes y las características *institucionales* de las posiciones de liderazgo, así como entre la *capacidad personal e institucional* de gobierno.

3. El líder y el intelectual

El intelectual observa y critica al líder y su gobierno, como si supiera qué hacer en su lugar, fuera su maestro incomprendido o un líder en potencia al que la realidad ha negado su ocasión. Se autodefine y actúa como consejero, desde el balcón. Su sabiduría está en las graderías de la escena política y generalmente desaparece en el campo de juego. El líder político generalmente desconoce las ciencias y técnicas de gobierno, pero tiene un conocimiento intuitivo bien desarrollado de la complejidad de la práctica política. El intelectual, en cambio, tiene carencias en ambos campos.

La historia ha registrado estas observaciones tomadas de un diálogo entre Catalina la Grande de Rusia y Diderot, el filósofo francés, su consejero accidental:

“Señor Diderot, le dice, he oído con el mayor placer lo que vuestro brillante espíritu os ha inspirado; pero con esos grandes principios, a los que comprendo muy bien, se harán bellos libros y mala tarea. En vuestros planes de reforma olvidáis la diferencia entre nuestras respectivas posiciones: vos trabajáis sobre el papel, que todo lo soporta; es una materia unida, flexible, que no pone obstáculos a vuestra imaginación y vuestra pluma. En cambio yo, pobre emperatriz, trabajo sobre la piel humana, que es mucho más irritable y cosquillosa”¹

El intelectual y el político están *situados* de un modo muy distinto en la práctica social. El intelectual es necesario, existe, pero no es una alternativa al líder político, salvo que confluyan en una misma persona las características apropiadas de ambos. Eso es excepcional. Nada sería más eficaz que formar un equipo de gobierno con las personalidades intelectuales para demostrar la diferencia de capacidades entre ambos. El gobierno acaba con el prestigio de los intelectuales. Son igualmente incompetentes para gobernar que el cabecilla en funciones de líder, aunque las causas de la deficiencia sean distintas. Al cabecilla le sobra capacidad de trato con la gente, le falta capacidad de gobierno y le faltan

1. Troyat, Henri, *Catalina la Grande*, Emecé, 1977. Pág. 237.

ideas para el proyecto de gobierno. El intelectual no tiene capacidad de trato con la gente, carece de sutileza política, tiene ideas generales sobre el proyecto de gobierno, pero también carece de capacidad operacional de gobierno. Un gobierno no se hace *sin* ideas generales trazadoras de la direccionalidad, pero tampoco se hace *sólo con* ideas generales. El estadista debe ser *pensador, conductor y gerente*, al mismo tiempo.

En los períodos de crisis naufragan los dirigentes y se hace evidente la carencia de liderazgo político. Entonces se envalentonan los intelectuales y los cabecillas multiplican sus aspiraciones.

Los intelectuales críticos y comentaristas, simples espectadores de la lucha política, aspiran a ingresar a la mesa del juego político y quieren renovar el liderazgo. Escriben editoriales y ensayos. De hecho se ofrecen como reemplazo con sus críticas tan bien hilvanadas como generales. Su especialidad es escribir libros y pensar. Y en América Latina los hay de muy buena calidad. Novelistas, ensayistas, poetas, dramaturgos, filósofos, historiadores y técnicos especializados, entre los cuales destacan los economistas. Se autodenominan *personalidades*, y lo son de cierta manera, pero cada uno en su campo.

Los cabecillas creen que su oportunidad ha llegado y ofrecen su estilo *chimpancé*, vacío de proyecto. Son revolucionarios del lenguaje, de las formas y del sonido. Verdaderos artistas de teatro. El sistema agotado reclama líderes capaces de innovar y revolucionar el juego, pero a veces sólo aparecen intelectuales, revolucionarios de la pluma y el papel, y cabecillas travestidos de líderes, incapaces de responder a esa exigencia.

El intelectual es un ser autosuficiente que ama la independencia, aunque muchas veces es dependiente de modas. Siente atracción por la política, pero la política genera dependencia hacia los electores. Uno de ellos, interrogado por un periodista sobre si desearía ser candidato a la Presidencia de la República, contestó con ironía autocrítica: candidato no, me gustaría ser Presidente. Esto refleja exactamente el drama del intelectual. Se siente llamado a ofrecer sus capacidades, pero no quiere asumir el esfuerzo de *descender* al mundo de la política.

El cabecilla es soberbio y esa suficiencia, junto con la sobrecarga de trabajo a que está sometido, le impide estudiar y leer después que egresa de la universidad. Hace su práctica política con un capital intelectual desactualizado y, salvo excepciones notables, se mueve en un círculo de lugares comunes. Algo distinto, pero equivalente, ocurre con el intelectual encumbrado a posiciones de endiosamiento, especialmente cuando llega a cierta altura respetable. Gira en torno a su mismo capital intelectual, no lo renueva. Igual que el dirigente, tiene un cerco que lo protege

del exceso de información supuestamente inútil que, al mismo tiempo, lo aísla de la innovación original. El argumento es que, a su edad y cargo, aplica la *lectura selectiva*, lo cual significa que lee aquello que la crítica ha ponderado. Su escritorio está recargado de revistas y prensa extranjera. Está al día en la superficie de las cosas. Sigue la corriente del mundo intelectual dominante en otras realidades. No se le escapan los *best sellers* de calidad y, en cualquier conversación tiene algo interesante que decir sobre cualquier tema de actualidad. De ese modo se convierte en un *seguidor* de opiniones, en un imitador culto, o en un seguidor de los temas considerados importantes, vale decir en un intelectual incapaz de descubrir los temas relevantes para interpretar su realidad. Es un trasplantado a su propio país. Y cuando este intelectual es un tecnócrata, esos defectos se agravan con la formación departamentalizada. A todos se les escapa el tema central de nuestro tiempo: *la capacidad de gobierno* y las ciencias y técnicas de gobierno. El cabecilla es proclive al *barbarismo político*, el técnico al *barbarismo tecnocrático* y el intelectual no departamentalizado es inclinado al *generalismo ilustrado*. Este último caso es de tipo enciclopédico. Sabe de todo un poco, pero nada al nivel operacional práctico. Contribuyen al *generalismo ilustrado* incluso aquellos intelectuales destacados por su calidad y originalidad que están más allá del conocimiento enciclopédico y tienen notable capacidad para comprender la historia y el mundo al nivel de grandes ideas.

Para constatar la distancia que separa el *generalismo ilustrado* de alto nivel con la capacidad de gobierno, basta escuchar hablar a las llamadas personalidades sobre temas concretos de gobierno. Es una gran desilusión. Para muestra un botón muy respetable. Compárese la maravilla intelectual de *Lanzas Coloradas* con el vacío de ideas concretas de *Golpe y Estado en Venezuela*. Parece que se tratara de autores distintos. ¿Dónde está la falla? ¿Por qué el intelectual tampoco da en el blanco de las causas de la deficiente gestión de los gobiernos?

La deficiencia del intelectual tecnócrata caracterizada por el *barbarismo tecnocrático* es obvia y no requiere mayor análisis: su conocimiento departamentalizado, su carencia de cultura general y especialmente de formación filosófica, su falta de conocimientos del mundo de la gran y pequeña política, su ingenua unidimensionalidad y su inocente amor por las amputaciones exactas del tejido social. Es un Procusto especializado. Un *bárbaro moderno* como lo llama Ortega y Gasset en su ensayo sobre *La Barbarie del Especialismo*:

“Para progresar, la ciencia necesitaba que los hombres de ciencia se especializaran. Los hombres de ciencia, no ella misma. La ciencia no es especialista. Ipso facto dejaría de ser verdadera. Ni siquiera la ciencia empírica, tomada en su integridad, es verdadera si se la separa de la matemática, de la lógica, de la filosofía... Pero el trabajo en ella sí tiene—irremisiblemente— que ser especializado.”

Y, da los perfiles del bárbaro moderno con las siguientes palabras:

“Es un hombre que, de todo lo que hay que saber para ser un personaje discreto, conoce sólo una ciencia determinada, y aún de esa ciencia sólo conoce bien la pequeña porción en que él es activo investigador. Llega a proclamar como una virtud el no enterarse de cuanto quede fuera del angosto paisaje que especialmente cultiva, y llama diletantismo a la curiosidad por el conjunto del saber”... “Así, la mayor parte de los científicos empujan el progreso social de la ciencia encerrados en la celdilla de su laboratorio, como la abeja en la de su panal o como el pachón de asador en su cajón”

“Pero, esto crea una casta de hombres sobremanera extraños. El investigador que ha descubierto un nuevo hecho de la naturaleza tiene por fuerza que sentir una impresión de dominio y seguridad en su persona. Con cierta aparente justicia, se considerará como <un hombre que sabe>. Y, en efecto, en él se da un pedazo de algo que junto con otros pedazos no existentes en él constituyen verdaderamente el saber. Esta es la situación íntima del especialista, que en los primeros años de este siglo ha llegado a su más frenética exageración. El especialista sabe muy bien su mínimo rincón de Universo, pero ignora de raíz todo el resto.”...

“Porque antes los hombres podían dividirse, sencillamente, en sabios e ignorantes, en más o menos sabios y más o menos ignorantes. Pero el especialista no puede ser subsumido bajo ninguna de esas dos categorías. No es un sabio, porque ignora formalmente cuanto no entra en su especialidad, pero tampoco es un ignorante, porque es un hombre de ciencia y conoce muy bien su porciúncula de Universo. Habremos de decir que es un sabio-ignorante, cosa sobremanera grave, pues significa que es un señor el cual se comportará en todas las cuestiones que ignora, no como un ignorante, sino con toda la petulancia de quien en su cuestión especial es un sabio.”

“Y en efecto, éste es el comportamiento del especialista. En política, en arte, en los usos sociales, en las otras ciencias tomará posiciones de primitivo, de ignorantísimo; pero las tomará con energía y sufi-

ciencia, sin admitir –y esto es lo paradójico– especialistas de esas cosas. Al especializarlo, la civilización le ha hecho hermético y satisfecho dentro de su limitación; pero esta misma sensación íntima de dominio y valía le llevará a querer predominar fuera de su especialidad.”

Naturalmente, la ceguera del bárbaro departamentalizado y su petulancia es aún mucho mayor cuando se trata de un simple profesional universitario con algún postgrado en el exterior, pues el hombre de ciencia, por su mismo nivel, intuye con alguna prudencia el mundo de lo que desconoce.

En el polo opuesto de la política está el *generalismo ilustrado*. Es distinto y más complejo. Y para intuirlo, basta imaginar a Ortega y Gasset de Presidente, enfrentando los complejos problemas de gobierno. El protagonista del *generalismo ilustrado* es un intelectual superior, no es un simple profesional universitario. Se trata de un hombre culto, con comprensión sistémica multidimensional, alta agudeza intelectual y excelente capacidad en el uso del lenguaje para comunicar su mensaje. Puede ser un hombre imaginativo y creativo. No es hablador de vaciedades ni de tecnocratismos. Propone ideas interesantes y es un sembrador de crítica e innovación. ¿Qué le falta para dar en el blanco del vacío político que muestra el liderazgo predominante? ¿Por qué generalmente fracasa en su crítica y fracasa en el gobierno? ¿Por qué no puede traducir su crítica y sus ideas generales en acciones concretas? Mi respuesta está en la primera hoja de este ensayo. La dió John Adams, el segundo Presidente de los Estados Unidos de América, en un acto genial de previsión, hace casi doscientos años:

“Mientras todas las demás ciencias progresaron, la de gobernar marcó el paso: hoy es practicada apenas un poco mejor que hace tres o cuatro milenios”

Hay especialidades que cruzan horizontalmente las otras en el nivel de la práctica social. No penetran una pequeña parcela en profundidad, como un pozo de exploración vertical, ciego a las otras exploraciones en otros departamentos de las ciencias. Por el contrario, su *especialidad* consiste en conectar las especialidades, no en la superficie del terreno en que lo hace el *generalista ilustrado*, porque ello no aportaría gran cosa a las ciencias y técnicas de gobierno. Tampoco al nivel de máxima profundidad de cada exploración científica departamentalizada en que se mueve cada especialista, porque ello sería imposible. Se trata de una conexión a mediana profundidad, capaz de fundamentar la complejidad y diversi-

dad de los criterios de eficiencia y eficacia que deben considerarse en el proceso de gobierno y reconocer el espacio en que se requiere de la cooperación de cada especialista en el análisis y el enfrentamiento de los problemas sociales.

No todas las especialidades son del mismo género. Algunas profundizan verticalmente una parcela delimitada convencionalmente por el hombre. Sus fronteras son una convención necesaria para el avance científico. Otras, en cambio, cortan horizontalmente las primeras y se refieren a un ámbito de la *práctica social* donde ellas convergen y forman una unidad inevitable. Constituyen una necesidad para el hombre de acción y sus fronteras responden a la variedad del vector de recursos escasos que requiere la acción política. Las ciencias y técnicas de gobierno son una de estas últimas. Pero hay otras, que no tienen estatus científico reconocido, como la investigación policial, la teoría de la guerra, la teoría de la seguridad nacional, el análisis de las políticas públicas y la exploración del avance de las ciencias y la tecnología. Todas ellas son una necesidad práctica y cruzan todos los departamentos de las ciencias. La medicina es una especialidad vertical, la salud es una especialidad horizontal. La teoría política es otra especialidad vertical, mientras las ciencias y técnicas de gobierno son una especialidad horizontal. La unidad de la práctica determina las especialidades horizontales. El *generalista ilustrado*, con su enérgica crítica al *especialismo*, situó a todas las especialidades en un mismo plano e ignoró ese departamento de las ciencias. Esa omisión parece tener aval en la universidad, donde ese departamento casi no tiene vida, y en aquellos centros donde excepcionalmente existe, tiene una vida pionera muy reciente, aún no bien reconocida y diferenciada.

Por razones explicables, el intelectual está situado en dos extremos, en completo desequilibrio. O es un humanista general o es un tecnócrata departamentalizado. Ambos son valiosos, aunque entre ellos hay pocas cosas en común. Nada es más distante de un tecnócrata que un novelista, un poeta o un filósofo. Salvo que ambos tienen un gran desconocimiento sobre el soporte de ciencias que exige el arte de gobernar. No dominan el análisis de sistemas complejos, no saben organizar el aparato público, no disponen de teorías para el diseño del patrón macroinstitucional de un país, desconocen las técnicas para remodelar microorganizaciones, no saben de planificación estratégica pública ni de análisis estratégico, desconocen el análisis situacional, carecen de métodos para procesar problemas cuasiestructurados, desconocen de estrategias y técnicas de negociación, ignoran las herramientas para estudiar los actores sociales, saben de historia, pero no de simulación histórica, y tienen varias carencias de

formación intelectual en otras herramientas fundamentales de gobierno que sería largo enumerar en este momento. Con esa carencia de conceptos no pueden comprender la complejidad del gobierno. El mundo del hombre es del tamaño de su vocabulario. Su imaginación y creatividad llega hasta ese límite. Por su parte, la teoría económica y la teoría política se desarrollan sin contacto. Mientras la teoría económica sigue el camino de razonar determinísticamente, ignorar el concepto de situación, calcular en base a un solo recurso escaso con una alta valoración de la sistematicidad, la coherencia y la capacidad de predicción, todo lo cual la induce a drásticas amputaciones del sistema social con pérdida de representatividad o correspondencia con la realidad compleja, la teoría política se niega a las amputaciones artificiales, pero sigue el camino opuesto, con su foco de atención centrado más en el pasado que en el futuro, guiada por el propósito de dar cuenta de la complejidad real que tiene el sistema social. La deformación determinística de la economía llega hasta el extremo de considerar que la potencia de una teoría reside en su capacidad de predicción. Y eso lo dice un premio Nobel, Milton Friedman, en el ámbito de una ciencia social, mientras Popper² critica el determinismo hasta en las ciencias naturales. ¿Cómo se entiende que el simplismo determinista sea premiado como un aporte al desarrollo de las ciencias? La economía y la teoría política son dos ciencias claves en el proceso de gobierno, por ahora incapaces de sustentar el análisis tecnopolítico y conciliar sus criterios de eficiencia y eficacia. La teoría política, con la vista en el presente y el pasado, teme y muchas veces ignora la planificación política, elude la exploración del futuro. La economía, por el contrario, abusa sin fundamento de la predicción del futuro e ignora el poder político como recurso escaso. Frente a esta contradicción ¿dónde se apoyan las ciencias y técnicas de gobierno y el cálculo tecnopolítico? En este atraso no está mejor el primer mundo que el segundo y el tercero. Y mientras el primer mundo no valorice este desafío cognitivo, nuestros profesionales departamentalizados e imitadores, tampoco lo harán. Las universidades latinoamericanas, que siguen el modelo de las extranjeras y están sometidas a las modas intelectuales, continuarán de espaldas a estos temas. Toda nuestra cultura de copiones que se mira en espejo ajeno conspira contra la creación propia. Así, por el momento, el intelectual humanista está condenado a las generalidades, y el técnico especialista no puede escapar del barbarismo tecnocrático y departamental. Ni uno, ni otro pueden elevar directamente la calidad del liderazgo po-

2. Popper, Karl, *El Universo Abierto*, Editorial Tecnos, Madrid, 1986.

lítico. Mientras no existan escuelas de gobierno y suficiente investigación científica sobre el tema, el líder se forma a partir de sus dotes naturales, lo que es inevitable, y forma su capital intelectual la artesanía de la práctica política. La posición de liderazgo se convierte en su única escuela. Escuela única muy costosa para nuestros pueblos y también, muchas veces, poco eficaz.

4. Características comunes a la posición de liderazgo: la escuela de la práctica

La práctica es la principal escuela del líder. La universidad de la vida marca tanto o más a los líderes que la universidad formal. Por su parte, la Universidad está dando recién sus primeros pasos en este campo y es evidente la debilidad teórica. Por ejemplo, la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, una escuela pionera en este campo, parece más un supermercado de innumerables cursos sobre asuntos públicos que una verdadera escuela de gobierno. Se trata de un sistema sin una espina dorsal teórica sólida.

La práctica política es el único método de formación y entrenamiento del dirigente, y no parece existir hasta ahora un buen sustituto o un buen complemento en el plano de las ciencias. Vale la pena, por consiguiente, estudiar cómo es la práctica política cotidiana de un líder para comprender su *estilo* de hacer política. A partir de una profesión universitaria especializada, el líder sufre el choque con una realidad compleja que supera las teorías que maneja. El médico se ve desbordado en la práctica de la salud pública, el jurista no alcanza a comprender el juego macroorganizativo y fracasa en sus propuestas de reforma institucional, el ingeniero no puede con la planificación de las obras públicas, el desarrollo urbano y el congestionamiento del tránsito de las grandes ciudades, mientras el economista comete errores infantiles en la formulación de políticas de ajuste macroeconómico a causa de su mentalidad determinística y falta de dominio de los asuntos políticos. Cualquiera de ellos, como presidente, ministro o gobernador, tiene una alta probabilidad de fracasar. Sólo los hombres excepcionales superan esa prueba. Así, el profesional universitario, accede al mundo de la política y experimenta un choque brutal entre su formación departamentalizada y la unidad sistémica, indivisible y compleja de la práctica social. En ese experimento práctico, aprende de política y gobierno. Aprende a su modo, con vacíos, entre aciertos, ensayos y errores. Los aciertos son escasos y abundan los errores.

La posición de liderazgo condiciona la práctica y la personalidad del líder. Esa práctica no es ni pedagógica ni científica. Es simplemente como es la vida, con su medianía, desafíos y circunstancias. No es como *debe ser* para ser eficaz. Es predominantemente intuitiva, y tiene vacíos, distorsiones y vicios. También tiene sus virtudes: es un proceso de selección extremadamente exigente. Ese es el punto de partida de este análisis. Esa posición de liderazgo exige asumir una *representación* y entrar en la jaula de cristal. Someterse a esa prueba máxima de complejidad sin estar preparado para ello, sin haber construido previamente el capital cognitivo pertinente. Con independencia de la personalidad del conductor, la posición de liderazgo enseña al practicante y genera procesos prácticos bastante comunes que condicionan la formación misma del carácter del dirigente. Estas posiciones de liderazgo se caracterizan por:³

- a) **sobrecarga cuantitativa de trabajo**, con muchas actividades rutinarias, rituales e intermedias que toman gran parte de su tiempo y energía; su agenda está siempre sobresaturada con problemas sobre los cuales debe tomar decisiones. La inmensa mayoría de ellos son rutinarios.

Sin considerar las actividades simbólicas, en la alta dirección central de un gobierno latinoamericano se toma un promedio de 3.000 decisiones anuales, distribuidas aproximadamente de la manera que indica el cuadro adjunto.

Pero todas estas decisiones compiten, casi con igual peso, por el tiempo del dirigente, cualquiera sea su importancia. No hay relación entre el valor del problema y el tiempo que requiere su procesamiento. Media

decisiones muy importantes	5
decisiones importantes	45
decisiones significativas	300
decisiones rutinarias	2.650

hora dedicada a decisiones importantes debe competir con media hora dedicada a decisiones rutinarias. En realidad, las cinco decisiones muy importantes que señala el cuadro tuvieron que abrirse penosamente camino dentro de la maraña de las 2.650 decisiones rutinarias que coparon

3. Dror, Yehezkel, *Conclusiones*, en *Advising the Rulers*, William Plowden, Basil Blackwell, 1987.

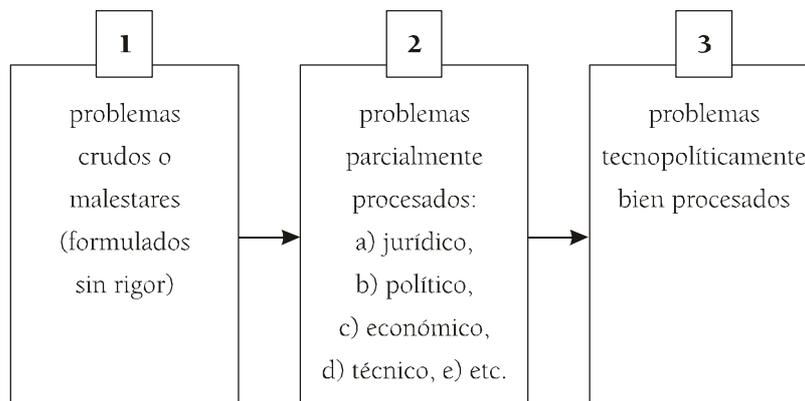
casi todo el tiempo del gobernante. Esa competencia por el tiempo consume tiempo. Las cinco importancias registradas en el cuadro alcanzaron, al final, el foco de atención del gobernante, después de una lucha por abrirse camino dentro de la maraña burocrática. Probablemente fueron, en consecuencia, tardías.

En esta sobrecarga de trabajo influye una característica esencial de la práctica política: el liderazgo es transitorio y está siempre amenazado por los competidores. Los reemplazantes están atentos y activos. El líder debe invertir parte significativa de su tiempo en actividades destinadas a mantener y consolidar su posición de liderazgo. Cuando el líder entra al alto gobierno, la lucha política no cesa, sólo cambia de naturaleza y eleva sus exigencias. Debe luchar contra la *fricción burocrática*, la *fricción política* y el dominio del *estilo chimpancé* que lo declara reemplazable por simple oportunismo. Así, el líder debe enfrentar muchos problemas *intermedios* que la población no siente ni valora. Son problemas cuyo enfrentamiento no tienen un impacto directo sobre la imagen del líder ante la población, aunque consumen mucho tiempo. Estos problemas intermedios son de dos tipos: a) problemas políticos internos que deben mantenerse bajo control, y b) trabas burocráticas y deficiencias en las herramientas de trabajo del dirigente que limitan la calidad de su gestión sobre los problemas terminales. Ambos tipos de problemas intermedios *restan tiempo* para abordar los problemas que impactan directamente en la población. Esos *problemas intermedios* deben enfrentarse con decisión para liberarse de ellos y ganar tiempo aplicable a atenderlos *problemas terminales*. Muchos de los problemas intermedios apuntan a herramientas de trabajo mediocres que deben ser sustituidas por otras más potentes. Se trata de ahorrar tiempo y ganar en la calidad de su uso. Si el dirigente actúa con eficacia sobre los *problemas intermedios* hace una *inversión* indispensable para renovar constantemente su liderazgo amenazado. Buena parte de esta sobrecarga cuantitativa de trabajo tiene su origen en la *fricción burocrática*, que crea complejidades administrativas a partir de lo simple y elemental. Otra parte la genera la *fricción política*, propia del *estilo chimpancé*⁴ que aún prevalece en el mundo de la micropolítica cotidiana. Una tercera fuente son los ritos protocolares, el azar y las emergencias. Esta sobrecarga de trabajo se agrava por el hecho de que toda persona tiende a hacer aquello que sabe hacer. El líder-cabecilla sabe lidiar con la fricción política y aprende a lidiar a empujones con la fricción burocrática.

4. Matus, Carlos, *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi*, Fondo Editorial Altadir, 1995.

Por consiguiente, se adapta a la sobrecarga de trabajo y refuerza su mal uso del tiempo. No repotencia y renueva las herramientas de trabajo y, por el contrario, las convierte en instrumentos del mundo de los micropoderes. Vive de ellas en vez de reemplazarlas. Así, en vez de gobernar, se dedica a preservar su posición política y resolver los problemas burocráticos por la vía de tratar como emergencias los procesos que deberían ser normales. Convierte el gobierno en lo que no debe ser. El timón del barco queda sin manos mientras atiende la logística menor. El cabecilla transformado en líder no tiene tiempo para gobernar, pero disfruta de la posición de gobierno y se siente importante ejerciendo su poder sobre los microproblemas. Así, el ejecutivo público convierte su cargo en una formalidad vacía y ritual, concentrada en lo menor, rutinario e intrascendente, mientras escapa de su gobierno la dirección misma del proceso que supuestamente comanda.

b) **sobrecarga cualitativa de trabajo**, derivada de la necesidad de enfrentar problemas *cuasiestructurados* muy complejos, siempre nuevos, sin soporte apropiado de conocimientos, con presión de tiempo y en condiciones de tensión situacional. El líder debe decidir sobre muchas cosas que no conoce. En los sistemas altamente centralizados esto resulta aún mucho más agobiante, y crea una alta tensión, especialmente en el caso del dirigente no entrenado para organizar su asesoría y su equipo de apoyo. En esas circunstancias, el gobernante es constantemente asediado por problemas *en crudo*, sin el mínimo procesamiento tecnopolítico. Por esa vía, la improvisación y el sentido común llegan a ser las principales herramientas de gobierno. Se crea el hábito de tomar decisiones deficientemente procesadas, ancladas



en una solución preferida, sin considerar un abanico amplio de opciones con análisis de ventajas y desventajas políticas, económicas, técnicas y organizativas. En muchos casos las decisiones recaen sobre malestares, es decir problemas crudos no bien formulados ni bien descritos, y sin propuestas alternativas de enfrentamiento. En otros casos el procesamiento es deficiente y recae en aspectos técnicos con olvido de la viabilidad política y jurídica. O a la inversa, el procesamiento es estrictamente político, en desmedro de las consideraciones técnicas. El grado 1 de procesamiento es el más primario y rara vez se llega al nivel 3 del procesamiento tecnopolítico de buena calidad.

Esta sobrecarga cualitativa de trabajo expresa una desproporción entre la complejidad de los problemas y las capacidades para procesarlos, manifiesta la carencia de teorías y métodos para abordar realidades que sobrepasan las posibilidades de la improvisación y el juicio intuitivo. Esta desproporción no se resuelve por la vía de estimular y fortalecer las capacidades analíticas, sino por el camino de ampliar indebidamente el espacio y el peso de la improvisación y el juicio intuitivo.

En el juicio intuitivo se entremezclan y confunden sin rigor apreciaciones fragmentarias propias del juicio de correspondencia, el juicio de coherencia, el debate sobre la validez de los indicios y los datos, la lógica causal del juicio técnico y la pertinencia de los juicios de valor. El juicio de *coherencia o consistencia* interna del análisis supone razonar con rigor para evitar contradicciones y su calidad depende fundamentalmente de la formación intelectual, de la formación técnica, de la amplitud del vocabulario del grupo asesor del líder. Si el grupo carece de entrenamiento común en ciencias y técnicas de gobierno, su juicio de coherencia será pobre. El juicio de *correspondencia*, en cambio, se refiere al grado de representatividad del modelo de análisis en relación al caso o realidad que intenta simular. Es una *consistencia externa* al modelo, y depende mucho de la experiencia y de ciertas características cognitivas del hombre, aún no bien estudiadas, que le hacen llegar señales de atención y alarma sobre las variables amputadas por el modelo de análisis usado. Consiste en ver lo que otros no ven; consiste en saber simplificar la realidad sin amputarla.

Cuando el raciocinio del líder no se apoya en teorías y métodos potentes de gobierno, éste cree que mejora la improvisación y el análisis intuitivo si somete sus problemas al pensamiento y asesoría de un grupo o un equipo asesor. Supone que varios ojos ven más que dos, y que la capacidad de deliberación del equipo mejora la calidad del análisis y las propuestas. Este tema ha sido bien estudiado por los psicólogos dedica-

dos a la teoría de las decisiones, y ellas revelan que las *experiencias con el llamado pensamiento de grupo (groupthink)* no son muy exitosas si el grupo carece también de teoría y método riguroso y potente de análisis. Por el contrario, tales experiencias confirman varios de los defectos señalados por Janis⁵:

“El concepto de pensamiento de grupo (groupthink) fue, sin embargo, aplicado al catastrófico proceso de decisión en el lanzamiento del “Challenger”, por G.Moorhead, R.Ference y C.P.Neck, quienes sostienen que, en ese caso, se verificaron varios de los defectos señalados por Janis: (1) pocas alternativas, (2) resistencia al reexamen de las alternativas, (3) rechazo de la opinión de expertos, (4) rechazo de la información negativa, y (5) carencia de planes de contingencia. Ellos agregan: <Los Líderes tienen una solución preferida y emprenden conductas diseñadas para promoverla, y no están dispuestos a hacer una evaluación crítica de otras alternativas>”⁶

La experiencia del líder se forma en ese tipo de análisis intuitivo y asistemático. Esa es su escuela. Sin embargo, conviene destacar que no hay una oposición excluyente entre juicio intuitivo y juicio analítico. Como señala Hammond, se trata de un continuo, de una relación dialéctica entre dos polos extremos. El problema surge cuando el decisor se refugia en alguno de esos extremos por incapacidad para interactuar entre ellos. La carencia de teoría y métodos obliga al grupo asesor a refugiarse en el polo intuitivo que representa, de manera pobre, el sentido común. El polo analítico representa las ciencias como verdad relativa y en permanente superación. En el mundo de las ciencias blandas y superables nadie puede prescindir de la intuición. Como dice Pascal, hay dos extravagancias:

“Excluir la razón, e incluir sólo la razón”⁷

Ahí están genialmente caricaturizados el barbarismo político (excluir la razón) y el barbarismo tecnocrático (incluir sólo la razón). Recuérdese la famosa frase del gran filósofo y matemático: “El corazón tiene razones que la razón no conoce”. Toda apreciación situacional es una combina-

5. Janis, I. L., *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin, 2ª edición, 1982.

6. Hammond, K.R., *Human Judgment and Social Policy*, Oxford University Press, (mimeo facilitado por gentileza del Prof. Hammond en prueba de imprenta antes de salir al público) 1996.

7. Pascal, Blas, *Pensamientos*, Editorial Losada, 3ª edición.

ción de intuición y análisis. El sentido común, tal como lo define Hammond, se refiere a un acto cognitivo que es tan analítico como *puede ser* y tan intuitivo como *debe ser*, o lo contrario, según sean las circunstancias. Esto es, el líder es *racional o intuitivo* como él puede ser, necesita ser o es inducido a ser en cada situación. Cuando se llega a los límites de la racionalidad se comienza a descansar en la intuición y viceversa. Según la dosis de combinación entre el polo intuitivo y el polo analítico podemos hablar de *cuasirracionalidad*. El sentido común es *un juicio cuasirracional* si está en equilibrio entre los dos polos mencionados. Y está en equilibrio cuando agota la capacidad analítica y la complementa con la capacidad intuitiva. El buen político hace uso del juicio cuasirracional. No puede esperar por el desarrollo de las teorías, debe actuar en el momento oportuno. El juicio cuasirracional es inevitable en la práctica política y, por supuesto, no es criticable. Lo que es objetable es el juicio intuitivo puro o mal apoyado en el juicio analítico pobre, porque subutiliza el capital intelectual que aportan las ciencias y técnicas de gobierno. En ese caso domina la improvisación, la experiencia es pobre y la capacidad de aprendizaje del líder es nula o escasa.

c) **dominio del juicio intuitivo sobre el juicio analítico**, que se expresa en una práctica confusa y enmarañada de abordar los problemas. En la práctica de deliberaciones políticas para arribar a decisiones dominan dos características negativas: i) no se comienza por analizar los problemas, sino a evaluar *algunas soluciones*, como si la explicación fuera obvia, y b) se destaca el *conflicto de intereses* al extremo que prácticamente se ignora el *conflicto cognitivo*. Ambas características nublan las posibilidades de enfrentar eficazmente los problemas y de eliminar los conflictos innecesarios.

La **primera** característica manifiesta la falta de método de gobierno y de una razonable sistematicidad analítica en la *identificación, selección y explicación* de los problemas básicos. Los problemas surgen y se imponen, no de un examen riguroso y analítico de la situación, sino de las presiones, las urgencias y los preconceptos. Una vez que dichos problemas están en la agenda no se analiza la posibilidad de *disolverlos*, en vez de *solucionarlos*, para eliminar los falsos problemas⁸. Se asume que esos problemas, impuestos por el proceso político, son *hechos políticos* y como tales son verdaderos y deben ser enfrentados tal como fueron declarados por los actores sociales. A partir de ese primer condicionamiento, tampoco se

8. Ackoff, Russel, *El Arte de Resolver Problemas*, Editorial Limusa, 1978.

analizan a fondo y sistemáticamente las causas críticas de los problemas para identificar alternativas de *operaciones* que los enfrenten. Eso se da por cumplido mediante el debate político, y se pasa de inmediato a analizar ventajas y desventajas de distintas soluciones (operaciones en la terminología del PES). Además, en el debate sobre las alternativas se ignora la distinción entre *información básica* (sujeta a verificación entre verdadera o falsa), *juicio técnico* (verificable por relaciones causales fundamentadas en las ciencias), y *juicio político* (basado en la aplicación de valores). Esta primera limitación le impone a la práctica política un alto grado de asistematicidad, la hace operar bajo un *modo no reconstruible*, y por consiguiente, muy difícil de criticar y desenmarañar para descubrir su lógica. Ello crea confusión que alimenta falsos conflictos, aún cuando los intereses y motivaciones sean compartidas. Como parte de esta confusión es común encontrar en estos debates una inversión de roles: los políticos argumentan en base a juicios técnicos y los técnicos hacen valer juicios de valor. Se trata, por consiguiente, de una práctica que enseña poco, no acumula experticia.

La **segunda** característica agrava la primera. Asume que todo conflicto se refiere a intereses diversos o contrapuestos, es una disputa sobre quién obtiene qué beneficios y quién descarga los costos en quiénes. Sin embargo, muchos conflictos no se refieren a intereses, sino a modos diversos de valorar la información, darle peso a diversas variables, organizar la información de distinto modo para construir una explicación, etc. Egon Brunswik⁹ primero, y después Hammond¹⁰, dos psicólogos renombrados, han destacado que hay dos tipos diversos de conflictos: a) el conflicto de intereses y motivaciones, y b) el conflicto cognitivo. La gente disputa sobre muchas cosas, además de ganancias y costos.

“Ellos también disputan sobre (a) los hechos (qué es, qué fue), (b) el futuro (qué será), (c) los valores (qué debe ser), y (d) la acción (qué hacer)”¹¹

9. Brunswik, Egon, *The Conceptual Framework of Psychology, International Encyclopedia of Unified Sciences* (vol. 1, N° 10) Chicago University Press, 1952.

Brunswik, Egon, *Perception and the Representative Design of Psychological Experiments*, Berkeley, University of California Press, 2ª Edición, 1956.

10. Hammond, K.R., *New Directions in Research on Conflict Resolution, Journal of Social Issues*, 21, 44-66, 1965.

Hammond, K.R., Hamm, R.M., Grassia, J., & Pearson, T., *The Relative Efficacy of Intuitive and Analytical Cognition: A Second Direct Comparison* (Technical Report N° 252), Boulder, University of Colorado, Center for Research on Judgment and Policy, 1964.

11. Hammond, K.R., Hamm, R.M., Grassia, J., & Pearson, T., *The Relative Efficacy...* op.cit.

Naturalmente, el conflicto cognitivo se transforma en un conflicto de intereses si no se resuelve en su gestación. Por ello, en la práctica política hay una cierta proliferación de conflictos falsos, que no responden en última instancia a intereses contrapuestos. Sobre este punto dice Hammond¹²:

“Estamos convencidos que nuestra mejor esperanza para el entendimiento y la reducción de conflictos es, primero, cambiar nuestra investigación desde los aspectos motivacionales de la disputa hacia los aspectos cognitivos subyacentes, al estudio de cómo la gente piensa sobre los hechos, los valores y las causalidades”

En otras palabras, hay muchos conflictos donde deben resolverse diferencias cognitivas, y no necesariamente diferencias sobre reparto de beneficios y costos. Pero, como la práctica política no es sistemática, se confunden ambos aspectos. El *juicio intuitivo*, irreconstruible en pasos sistemáticos, domina claramente sobre el *juicio analítico* basado en un razonamiento sistemático y reconstruible. La política ha estado dominada por la cultura del conflicto, bajo el supuesto de que siempre se disputa sobre repartos, no sobre modos de entender la realidad para cambiarla. Esta práctica, tampoco contribuye, naturalmente, a la acumulación de experticia entre los líderes, salvo en el sentido micromaquiavélico de dicho concepto.

d) **sometimiento a fuerte tensión situacional**, por la repetitividad de condiciones de angustia de responsabilidad y tensión que crean peligrosas posibilidades de error en el manejo de decisiones en situaciones de crisis, donde inevitablemente se deben tomar decisiones en el *momento*, en *caliente*, bajo extremas condiciones de tensión, desequilibrio emocional, peligro, apuro, zozobra y, a veces, con pérdida del control del tiempo. El dirigente está expuesto a caer en las decisiones de pánico, tales como *arrancar* hacia adelante (tipo de extremismo peligroso), retroceder en caos, abandonar innecesariamente los objetivos, refugiarse en la indecisión inmovilizante, subutilizar el poder acumulado, abandonarse a las circunstancias, caotizar las trayectorias de acciones, refugiarse en la pasividad a la espera de que los problemas se resuelvan solos, ser víctima del complejo de incompreensión que produce alta irritabilidad frente a las críticas, etc. El constante roce con las crisis, después de algún tiempo, insensibiliza al líder, como al

12. Hammond, K.R., Hamm, R.M., Grassia, J., & Pearson, T., *The Relative Efficacy...* op.cit.

cirujano de guerra, y adquiere la capacidad de mantener la calma en las circunstancias más adversas o peligrosas. Adquiere dominio emocional, pero rara vez llega a enfrentar las crisis con eficacia. En eso la experiencia ayuda poco. Las crisis continúan siendo la gran fuente de los errores que cometen los gobernantes. Siempre son nuevas, distintas y encuentran al dirigente desprovisto de entrenamiento para abordarlas con frialdad y eficacia.

- e) **limitaciones a la vida normal**, a causa de la *protección cortesana* y el ejercicio del *poder de pasillo*, sujeto a una constante presión de los otros por el acceso al líder. La protección cortesana es una respuesta a las presiones por el acceso, pero esa protección si bien aparece como un *control de puertas*, en el fondo opera como un *control de su mente*. Por esta vía, el líder pierde parte de su capacidad de vivencia y percepción directa de la realidad, limitación que es defectuosamente compensada por informes y apreciaciones de su círculo más íntimo. Así, la protección cortesana distorsiona la apreciación situacional del líder y condiciona la enumeración de las posibles opciones de acción frente a ella.
- f) **tendencia al mal uso del tiempo y la atención**, lo cual refuerza el punto anterior, porque el líder siente que la formalidad de la planificación de su tiempo en una agenda lo aprisiona y reduce su tiempo de libertad. El dirigente no entrenado es proclive a la *politica ambulante*. Como no sabe sentarse a gobernar, y se siente frustrado con una agenda llena de problemas menores pero urgentes, escapa de la fricción burocrática extremando el *paseo político*. Viaja, viaja y viaja, dentro y fuera de su país. No pierde oportunidad, y hasta un concurso de belleza o un acto de canonización en el Vaticano son buenos pretextos para huir de los problemas reales. Cuando el gobernante carece de método de gobierno, el primer indicador de esa deficiencia es su *foco de atención disperso*. La *agenda formal* incumplida contiene pocas importancias y muchas urgencias; en la *agenda real* esa relación es aún peor. Su plan de gobierno es un rito y no lo utiliza para hacer una buena selección de problemas, oportunidades y amenazas. No tiene claridad sobre las importancias y así es víctima fácil de las rutinas, las urgencias, las pequeñas crisis y los actos protocolares. Seis monitoreos de agenda hechos por el autor en el nivel directivo superior indican que el gobernante latinoamericano no sabe usar su tiempo. La mayoría no usa más del 4% de su tiempo en enfrentar los problemas que definen el balance global de su gestión. La falta de formación del líder en cien-

cias y técnicas de gobierno se refuerza con la deficiente organización que comanda. Es una organización con deficiente diseño del *padrón institucional*, es decir con reglas de juego que condenan a la ineficiencia y la ineficacia al aparato público. La macroestructura organizativa es también inadecuada y los procedimientos microorganizativos son fuente permanente de alta *fricción* burocrática. Todo está sobrerregulado y, al mismo tiempo, con vacíos de regulación. Su organización también carece de sistemas adecuados de administración de conversaciones. Nada funciona con el mínimo de eficiencia. En este contexto, el valor de los problemas se invierte. Los pequeños problemas microorganizativos pasan a ser muy importantes a fin de evitar que la maquinaria se paralice y genere crisis, mientras los grandes problemas, ni están bien identificados, ni tienen espacio en la agenda del dirigente: quedan desvalorizados. El mal diseño de las oficinas de los Presidentes y los Ministros completa el panorama. No hay monitoreo continuo de la agenda, no hay procesamiento tecnopolítico, no hay filtros de valor y tampoco filtros de calidad del procesamiento de las propuestas de decisión.

- g) **refuerzo de los defectos y errores.** Los allegados, los adulantes, la necesidad de un círculo íntimo, el respeto y el miedo al dirigente, la devoción leal pero enfermiza, la competencia por servirlo, la pugna por acceder a él llamando atención, el oportunismo cortesano, etc. son algunas de las causas de este proceso de refuerzo de los defectos y errores. Constituyen un proceso de retroalimentación negativa que impide corregir a tiempo. Si el dirigente está rodeado de halagos y protegido por filtros que cierran el paso a las críticas supuestamente interesadas de los opositores, en lugar de desarrollar su capacidad para corregir oportunamente, el tiempo intensifica su incapacidad para rectificar. Hay que evitarle al Presidente los disgustos. Los *bufones de la corte* son necesarios y bienvenidos; los críticos sinceros duran poco tiempo al lado del líder. Esto lo aleja de la realidad y su visión se distorsiona en la misma medida que su autoestima se agranda. Los líderes tienden a ser vanidosos y soberbios y necesitan del refuerzo del halago. Esta característica de las posiciones de liderazgo es muy curiosa, pues los líderes políticos son víctimas *conscientes* de ella y no pueden alegar ignorancia. Distinguen muy bien entre un consejo y un halago, pero necesitan del halago como alimento para sus energías políticas. Uno de los papas más corruptos de la época negra de la

Iglesia Católica, Alejandro VI, un Borgia del siglo XV, dice en un concilio de cardenales:

“el más atroz de los peligros para cualquier Papa está en el hecho de que, cercado como vive por lisonjeadores, jamás escucha verdades sobre su persona y acaba por no querer escucharlas”¹³

Y Alejandro VI se caracterizó, justamente, por su depravación, venalidad y sordera ante cualquier asomo de crítica. Si aceptamos esta cita y muchas otras que nos ofrece la historia, debemos concluir que la *ceguera del poder*, como forma particular y aguda de la *ceguera situacional*, es inevitable aún para los líderes más inteligentes.

h) **manipulación hacia opciones restringidas.** Los líderes están generalmente limitados al conocimiento de muy pocas opciones y éstas están, muchas veces, encajonadas en el espacio de la continuidad de lo mismo. Una oficina Presidencial con asesoría tecnopolítica capaz de ofrecerle alternativas bien procesadas al Presidente es completamente excepcional. En el círculo íntimo se genera una opción y, cuando se abre camino, se termina por creer que es la *única posible*. A partir de allí se genera un proceso de autoconvencimiento que conduce al compromiso prematuro con una propuesta y la adhesión a ella se confunde con la lealtad. El ver más posibilidades que la ya seleccionada por el Presidente es una deslealtad. Barbara Tuchman, en el excelente libro ya citado, refiriéndose a muchas experiencias históricas de gobierno, que cubren desde la operación “*Caballo de Troya*” hasta la guerra de Vietnam, dice:

“la insensatez presente en estos ejemplos pertenece a la categoría de autoaprimonamiento del raciocinio **no disponemos de otra alternativa...**”¹⁴

Siempre hay más de una alternativa si se sabe buscarla. Para ello basta pensar con imaginación desde otras visiones del problema. Sin embargo, la práctica de gobierno dice lo contrario y se argumenta entre dos extremos. La historia política latinoamericana muestra este argumento de manera constante en defensa de un plan ineficaz: *es la única alternativa posible*. ¡Cuántas veces escuchamos de labios del Presidente, en defensa de su plan de ajuste económico: es la única alternativa posible! ¡O este plan o

13. Tuchman, Barbara, *A Marcha da Insensatez*, J.O. Editora, Brasil, 1984.

14. Tuchman, Barbara, *A Marcha...* op. cit.

el abismo! Después el tiempo muestra que el plan estaba mal formulado, es decir había otras alternativas.

La tensión, la falta de formación, la carencia de métodos de gobierno, la escasez de imaginación, el dominio de la asesoría especializada como alternativa al procesamiento tecnopolítico, la descalificación de la crítica opositora y la lealtad mal entendida son fuentes de ceguera situacional que impiden al dirigente ver un número suficiente de opciones. Irrumpe por un sendero y después se siente obligado a seguirlo. El que escoge cegado por una sola visión y con una sola opción, escoge mal, no puede comparar ventajas y desventajas.

- i) **prisionero de pompas y rituales**, que terminan por envolverlo y crearle un entorno de comodidad complaciente y gratificante, que hiperrefuerza su ego y multiplica la distorsión de sus visiones. La jaula de cristal es cómoda y agradable, pero de *afuera hacia adentro* no se ve la misma realidad que de *adentro hacia afuera*. El cristal de la jaula no sólo deforma las imágenes sobre la realidad, sino los *valores* con que el líder la observa. La ética del poder es distinta de la ética de la oposición o de la ética del hombre común. La frase: ¡Sí, señor Presidente! es la que más se escucha en el Palacio Presidencial. La insistencia en la palabra *palacio*, en vez de casa, no es casual. Somos repúblicas con palacios sin historia de monarquías. La pompa y los ritos son agradables e impactan al dirigente de extracción popular. Después se genera el hábito y se tornan en imprescindibles. Estos ritos y pompas parecen inocentes, pero no lo son. Contienen un detonante psicológico gradual. Poco a poco, el dirigente se siente superior. Deja de ser el representante y mandatario del pueblo y pasa a ser su *mandante*. Esas pompas y ritos son propios *del estilo chimpancé* y *del estilo Machiavelli*, y completamente ajenos al *estilo Gandhi*.¹⁵
- j) **hipertrofia de su seguridad y confianza en su experiencia**, que lo lleva a reforzar su pragmatismo y desvalorizar la asesoría profesional. El cargo de importancia conduce a la hipervaloración de la experiencia disociada del capital intelectual con que se acumula. Pero, la importancia del cargo no compensa la importancia de la deficiencia de capital intelectual con que se ejerce. Es común que el líder sufra del *síndrome del vencedor*, que crea una confianza, a veces sin base, en la superioridad de sus capacidades. La victoria electoral se ejerce en un campo y el gobierno se realiza en otro. Son dos tipos de destrezas

15. Matus, Carlos, *Chimpancé, Machiavelli... op. cit.*

completamente distintas. Todo Presidente cree que lo hará mejor que el anterior, aunque use sus mismas herramientas de gobierno. La seguridad en sí mismo y el sentirse importante produce también un cambio fisiológico en el dirigente que se inicia. Cambia su mirada, el brillo de sus ojos, su modo de hablar y vestir, la relación con sus amigos y su autoestima. Hace más lento y pomposo su modo de caminar. Retira su teléfono de la guía y crea un cerco protector. Comienza a sentirse superior. Olvida su pasado y la deuda política acumulada. Crece y mira el mundo desde otro ángulo desde arriba. Es la droga del poder que comienza su proceso estructurador, hasta que la madurez del tiempo modera la soberbia. Antes estaba dominado por el autorrespeto, la coherencia interna, ahora necesita el reconocimiento de los otros y, si es indispensable para ello, acomoda sus creencias y principios al de los grupos que controlan la creación de las imágenes de respetabilidad. Este proceso es muy común en el ex-izquierdista que busca hacerse perdonar su pasado. También ocurre con el ex-derechista que busca ser bien recibido por la izquierda; sólo que este último caso está, por el momento, fuera de la coyuntura proclive al neoliberalismo.

Este egocentrismo y exceso de confianza del vencedor tiene varias causas: a) la novedad del ascenso hacia el primer plano, sin ver la posibilidad de caída, b) el desconocimiento de las ciencias y técnicas de gobierno, c) la creencia en que basta para gobernar la calidad del profesional universitario y la experiencia política o en la empresa privada, d) la contradicción entre el intelectual y el líder que se gesta en la persona del actor, y e) el sabor del poder reforzado por el halago, la popularidad, las pompas, los ritos, el oportunismo y la presión visible por el acceso a su persona. Puede hacer cosas que otros necesitan y no pueden hacer. Esa seguridad crea sordera y ceguera, a la par que desarrolla en el líder su capacidad oratoria, tan valorada en la política latina. Un campesino desilusionado me dijo un día en centroamérica: ¡es ciego y sordo, pero habla con música!. El poder siempre ciega y acomoda, y a veces corrompe. Y esa corrupción comienza por la capacidad de engañar y engañarse. La ceguera calma la conciencia. Poco a poco el proyecto personal cobra fuerza y el proyecto social se debilita y desfigura.

- k) ***limitada capacidad para discernir con profundidad las cualidades y deficiencias de los equipos políticos y técnicos en los cuales debe confiar.*** En general, y esto ocurre en cualquier país del primer o tercer

mundo, el Presidente *no forma* un equipo de gobierno, *reúne* un equipo de gobierno combinando políticos, técnicos y gerentes. Los criterios para seleccionar ese equipo son: i) identidad ideológica, ii) capacidad profesional, iii) confiabilidad personal, iv) contribución al fortalecimiento y cohesión de la fuerza oficial, y v) compatibilidad de carácter con el líder. Son criterios lógicos, pero insuficientes. Por dos razones. *Primero*, el Presidente sólo puede calificar a sus colaboradores técnicos por referencias indirectas y visiones públicas de prestigio. Hay una propensión a privilegiar la lealtad por sobre la capacidad, que se combina con una inclinación a la relación *médico-paciente*, que lo mueve a entregar *su confianza* a otros en el ámbito de los problemas que no conoce. Su relación con los técnicos, tiende a ser una relación de fe y credibilidad, en vez de ser una interacción sinérgica de experiencias y conocimientos entre la política y la técnica. *Segundo*, no basta con reunir un equipo de gobierno, es necesario *formarlo*, convertirlo en una dirección capaz de trabajar en equipo y con suficiente dominio de los métodos de alta dirección. Lo lógico sería, que durante la campaña electoral se estructuraran dos unidades distintas: una, dedicada a ganar las elecciones, y otra, concentrada en ganar a futuro el éxito del gobierno. Esta última unidad podría asumir la tarea de formar un equipo de gobierno, con suficientes opciones personales a fin de facilitar la selección del equipo del Presidente. Pero, hasta ahora, la campaña electoral es excluyente de la preparación para el ejercicio del poder y esta omisión no es ajena a la ruptura entre las promesas electorales asumidas *fuera* del gobierno y su bajo cumplimiento *desde* el gobierno. La experiencia electoral se ha dissociado de la experiencia de gobierno, y ha creado en la personalidad del líder político una dualidad de carácter que ha contribuido notablemente al desprestigio de la democracia. La experticia electoral tiene poco que ver con la experticia de gobierno, y la primera tiene, en el estilo tradicional de hacer política, un valor mucho mayor que la segunda. La misma distinción entre *políticos* y *técnicos* responde a ese absurdo que, entre otras cosas, facilita la especialización inconveniente del político en la micropolítica electoral y clientelista, y del técnico en su campo departamentalizado y unidimensional. Por eso, la experiencia latinoamericana ha sido pendular. En el pasado dominó el barbarismo político y, ante su fracaso, se ha caído en el barbarismo tecnocrático. Habrá que esperar unos treinta años para constatar el fracaso del tecnocratismo, para descubrir tardíamente lo obvio: la necesidad de la formación tecnopolítica.

- l) **limitación de tiempo para mostrar efectividad.** Períodos de gobierno demasiado cortos para problemas demasiado largos y períodos demasiado largos para gobiernos demasiado cortos de capacidades. La posición del gobernante es transitoria en las democracias y se ejerce en períodos demasiado breves, si se trata de darle continuidad a un buen gobierno. Es cierto que, a veces, en los malos gobiernos ocurre lo contrario. La población quisiera que se fueran cuanto antes. En el primer caso se perjudica la eficacia del proceso de decisiones pues *desanima* al gobernante para emprender los grandes proyectos de larga maduración que enfrentan los grandes problemas, y limita su *capacidad* para hacer un aprendizaje eficaz en el gobierno. En el segundo caso se hace más lenta la *capacidad de corrección*, pues se debe esperar hasta el inicio de un nuevo gobierno para redefinir los planes.

Aquí debe destacarse, también, que el valor del tiempo en las posiciones de liderazgo es distinto al principio que al final del período de gobierno. Una semana del primer mes vale por varios meses del período de término. Por ello, el desperdicio de los seis primeros meses de gobierno puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Infelizmente, los conductores tienden a pensar en serio en sus planes de gobierno sólo cuando han superado las dificultades de la campaña electoral. No pueden pensar, al mismo tiempo, en la estrategia electoral y en la estrategia de gobierno. Esta dificultad para combinar ambas estrategias en el momento electoral responde a un viejo estilo de hacer política muy arraigado en América Latina donde el momento electoral se disocia casi completamente del momento de gobierno en una suerte de simulación teatral del primero que deslinda con el cinismo político.

- m) **el alto costo del error, el peso de la responsabilidad y el rechazo de la información negativa produce el miedo a innovar.** Así, se refuerza la tendencia a buscar refugio en la corriente de opinión dominante; el promedio del consenso es la regla más segura de conducta para minimizar los flancos de ataque pero, al mismo tiempo, es la media de la mediocridad. La indecisión crece en proporción a la importancia de las decisiones y el valor de los problemas. Por consiguiente, el miedo a innovar conduce a ignorar los *grandes problemas* y a transformarlos en parte del *paisaje social*¹⁶. Por ello, desgraciadamente, las posiciones de liderazgo, salvo excepciones notables, tienden a convertirse en posiciones de administración continuista. La creatividad y la innovación

16. Matus, Carlos, *Adiós, Señor Presidente*, Fondo Editorial Altadir, 2ª edición, 1994.

aparecen como una posibilidad de *ridículo social* o, a lo menos, como un riesgo innecesario de experimentación que puede ser muy costoso.

- n) ***círculo de íntimos y dificultad para trabajar en equipo***. Si se trata de grupos superiores a siete u ocho personas, que dominan distinto vocabulario, tienen personalidades muy diversas, responden a una variedad de intereses y poseen una formación intelectual o profesional que genera visiones encontradas, es muy difícil e incómodo trabajar en equipo. Sobre este punto es ilustrativo el análisis de Stephen Wayne referido a los Estados Unidos¹⁷, cuando señala que, desde Franklin Roosevelt, los presidentes de Estados Unidos prefieren tratar con su gabinete en forma individual. La dificultad para trabajar en equipo, al parecer, sobrepasó la reconocida fuerza de voluntad del Presidente Carter, quien, según el estudio, mostró el siguiente record:

Reuniones de gabinete del presidente Carter:

primer año	1 cada semana
segundo año	semana por media
tercer año	1 al mes
cuarto año	sólo ocasionalmente

En el caso latinoamericano se respeta, en general, la formalidad de las sesiones de gabinete, pero los problemas realmente importantes se tratan en pequeños grupos, más homogéneos, fuera del Consejo de Ministros. Es otra forma de eludir el trabajo en equipo. El líder termina rodeado de grupillos con fuerte ceguera situacional. La relación bilateral del Presidente con cada ministro, al margen del gabinete, es un modo de eludir el conflicto cognitivo entre personas que no tienen ni formación ni entrenamiento para constituir un equipo. El aislamiento bilateral opera como un regulador de la magnitud del conflicto cognitivo (termostato cognitivo), pero el costo se paga en descoordinación. El gobernante hace un intercambio de problemas: menos conflicto cognitivo con más descoordinación, versus más conflicto cognitivo y menos descoordinación.

17. Plowden, William, *Advising the Rulers*, Basil Blackwell, 1987.

- o) la tentación de la corrupción y la atracción de la frivolidad.* La posición de liderazgo crea las posibilidades del abuso de poder y utilización del cargo público en beneficio personal. También crea la oportunidad para saldar cuentas políticas pendientes. El enorme costo de una campaña electoral facilita el contacto con la corrupción. El poder crea la posibilidad de revancha. Cuando el sistema social relega los valores éticos y sufre un vacío ideológico, el hombre, sin la guía de objetivos superiores, busca satisfacer individualmente sus necesidades más primarias. Las altas posiciones de liderazgo están sometidas al control y, a veces, al miedo de la sanción social. Ello limita el abuso. Pero, también, esa posición crea el acceso y magnifica la tentación del enriquecimiento económico, el despotismo político y la arbitrariedad social. A veces, es la arbitrariedad del iluminado. Otras veces es el descarado del pícaro.

Si el control social es laxo y, a veces cómplice, el dirigente tiende a ser vencido por la tentación del beneficio personal, especialmente si su capital intelectual es pobre. En su extremo, los criterios de beneficio personal pueden llegar a dominar a los criterios nacionales o sociales. El dirigente vive entre la tentación y el deber. Con el tiempo, la tentación crece con fuerza mientras el valor del deber se debilita.

La posición de poder hace accesible muchas cosas deseadas. No se trata sólo de la propiedad y posesión indebida de bienes, sino del uso privilegiado y arbitrario de bienes y servicios. La comodidad, la buena mesa, el automóvil de lujo, los viajes, los placeres de la carne, los honores, el sometimiento acrítico y el halago asedian al dirigente y golpean sus debilidades humanas. No es fácil frenar la frivolidad que en alguna dosis tiene todo ser humano. La tentación de exprimir el cargo y usarlo también en beneficio propio para satisfacer necesidades largamente postergadas, puede ser muy fuerte e irresistible para aquellos dirigentes de carácter débil y flaca formación intelectual.

- p) aversión a la teoría y congelamiento del capital intelectual* Cuando el dirigente asume posiciones de gobierno, entra en un campo de presiones encontradas por el uso de su tiempo que no dejan espacio en su agenda para la reflexión y el reconocimiento de las grandes lagunas que revela su capacidad de gobierno. La práctica política es imperiosa y dominante, acosada por las urgencias y la rutina burocrática. Ya no hay tiempo para la autocrítica. Se gobierna con el capital intelectual ya acumulado. El dirigente gira contra ese capital intelectual y gira contra su vector de

fuerza. El capital intelectual *no se consume*, pero se congela, mientras la insuficiencia de la capacidad de gobierno produce el deterioro del vector de peso, *consume* el poder del gobernante. Ya no hay tiempo para invertir en conocimientos. No puede distinguir lo importante de lo secundario, y de hecho invierte los valores: lo menor llega a ser mayor y lo importante pasa a ser secundario. Sólo que él lo ve al revés. Un dirigente difícilmente lee un libro y trata de enterarse sobre las ciencias y técnicas de gobierno. Aún más, la formación intelectual media del dirigente político no le permite reconocer su baja capacidad de gobierno. No ve que no ve. No sabe que no sabe. No puede aprender porque no reconoce que necesita aprender. El poder estimula la soberbia. Por consiguiente, seguro de sí mismo, no puede encontrar en su persona y en su equipo las causas de su fracaso como gobernante. Quiere encontrar las causas de las deficiencias afuera y abajo, cuando están adentro y arriba. Vive en la anestesia del poder. Disocia completamente la teoría de la práctica, y se entrega al pragmatismo. Defiende su ego con el menosprecio por la teoría. De este modo refuerza la incapacidad para encontrar las causas de fondo y corregirlas. Al final confunde ser práctico con acomodarse a las rutinas y restricciones que el aparato burocrático del Estado ha internalizado. Se pierde en el mundo de los micropoderes y los pequeños honores. Piensa en la teoría como algo de la juventud ya superada.

- q) **la oportunidad de realizarse como dirigente.** La posición de poder es también una gran oportunidad para el líder bien dotado. No sólo es fuente de tentaciones, es al mismo tiempo fuente de energías para desarrollar su vocación de servicio público. Hace de su trabajo un gran desafío. El hombre excepcional, aún con formación deficiente, siente el llamado de la historia y se entrega a su proyecto. Hace de su práctica una gran escuela. Desarrolla su capacidad autocrítica, aprende aceleradamente, corrige sus errores, eleva su capacidad intelectual, se agranda en el poder y descubre capacidades desconocidas para él mismo. Fortalece sus valores y aguza su intuición política. No ocurre todos los días, pero la historia muestra una variedad de casos de hombres que parecían medianos y se agrandaron en el poder. Sin la práctica no se forman líderes; la escuela formal es un complemento necesario y potente, pero es sólo un complemento. El arte se lleva en la sangre, se desarrolla en la práctica con errores y aciertos y se potencia en la teoría con sus métodos de gobierno. Arte, práctica y teoría. La teoría capitaliza la práctica en experiencia que se acumula como *experticia*. Esa experticia afina el arte y eleva la calidad de la práctica.

Esa práctica no sólo es vivencia sino aprendizaje si se realiza con el bagaje teórico pertinente. Son tres variables bien relacionadas. La ética, por su parte, asegura el buen uso de la experticia. Pero esto ocurre sólo cuando la historia produce el líder y la situación lo llama. El vacío está allí, y también el hombre que puede ocuparlo.

- r) **la escasa probabilidad de aprovechar la oportunidad de gobernar con eficacia.** Los gobernantes llegan y pasan sin dejar huella positiva. La historia les ofrece la oportunidad que ellos desaprovechan, víctimas de la ignorancia de segundo grado (no saben que no saben), como el niño en la piñata con la vista vendada. La oportunidad de gobernar no aparece con frecuencia y señala generalmente a los más expertos en el arte electoral, pero menos capacitados para gobernar. Por ello es aún menos frecuente la oportunidad de aprovecharla con eficacia. La historia política de América Latina es la historia del despilfarro de la ocasión de los líderes. La vida del líder lo prepara para conquistar gradualmente el poder electoral, de escalón en escalón, hasta llegar a Presidente de la República. Pero no lo prepara para conocer y valorar las herramientas de gobierno que deberá usar en el momento decisivo. Se trata de las herramientas que pueden potenciar o anular su esfuerzo por mostrar resultados. El líder lucha desesperadamente por el poder, como el drogadicto por su dosis. Esa lucha es tan tensa que no se pregunta que hará con el poder si lo alcanza. Es una competencia por llegar, no sobre qué hacer. Menos aún se interroga sobre su preparación para usar el poder. Cree que lo difícil es ganar las elecciones y lo fácil es gobernar. Más tarde sufre las consecuencias de ese error, pero no aprende sobre sus causas. Nunca aprende. Está incapacitado para aprender, además de incapacitado para gobernar. No sabe que no sabe. Sólo sabe que la droga del poder es su vida, es todo. Es un curandero que ejerce de médico. Seguro de sí mismo, inaccesible e insensible a las críticas sobre su capital intelectual. A veces acierta, y no sabe por qué. A veces yerra, y tampoco sabe por qué. El aparato público que debe gobernar *lo gobierna*. Tiene un alto coeficiente de *fricción burocrática*. Tampoco tiene brújula que oriente su camino ni métodos de alta dirección. La carencia de brújula lo obliga a improvisar en lo más trascendente: la gran meta. El futuro es nebuloso y no se avizora un buen camino ni la meta vagamente prometida. La pobreza de los métodos de alta dirección hace inevitable el uso más pobre de la intuición, adornada como sentido común. El juicio también está nublado, está en el extremo del polo intuitivo. La fricción burocrática transforma cada decisión, ya debilitada por el jui-

cio puramente intuitivo y la carencia de brújula, en una acción retardada o perdida en el limbo de la maraña administrativa.

La *fricción burocrática* manifiesta el roce y la pérdida de energía y tiempo que exige cumplir una misión o una tarea burocrática. Se precisa por un coeficiente que mide la relación entre el *indicador medio de gestión* (IMG) y el *indicador norma de diseño organizativo* (INO) adoptado como aceptable según una buena práctica de gestión. Por ejemplo, si la gestión de un contrato de obras públicas tiene una norma de 30 días para su formalización, firma y puesta en marcha, el coeficiente de fricción burocrática es 1, muy bajo, si la media real es 30 días. Es decir, $f = (IMG/INO)$, de manera que un coeficiente de fricción burocrática de 3 expresa que el proceso real exige 3 veces más tiempo que la norma de diseño. La fricción burocrática es muy determinante de la calidad de la dirección y la gestión pública, porque es muy consumidora de tiempo. Termina por invadir la agenda del dirigente y desplazar lo importante. La cabeza no bien entrenada queda así obligada a luchar a empujones contra la fricción burocrática y termina por olvidarse de dirigir: de la brújula y de la carencia de sistema de alta dirección. Por ello es común esta frase en los dirigentes mal entrenados y dominados por la fricción burocrática:

“aquí no hay tiempo para planificar, tampoco es tiempo de estudiar: es tiempo de hacer”. Para que la frase sea completa habría que agregar “de hacer mal, de ser gobernado por las circunstancias y no ser gobernante”.



En general, el Presidente de la República es como *un ciclista* que no valora su bicicleta o no sabe como comparar con otra de mayor potencia. Tiene que pedalear mucho con escaso rendimiento. El modelo graficado que acompaña este análisis explica las causas. El aparato público que comanda es una bicicleta pesada, mal diseñada, con un altísimo coeficiente de roce y un bajo coeficiente de rendimiento que exige el desperdicio de energías. Eso no le importa mucho, ni lo comprende bien el Presidente. Él se formó en organizaciones rudimentarias de peor calidad. Sabe que su aparato burocrático es malo, pero se acomoda a él, porque así es la administración pública. Después de todo, la calidad del aparato público no importa mucho, lo que vale es su esfuerzo. Lo que importa es *diferenciarse* como líder. El líder valora y está acostumbrado a la diferenciación política como recurso para crearse una imagen distinta a la de su antecesor. Intenta diferenciarse por el proyecto, por los lemas, por las metas, por los símbolos, por la pendiente de la cuesta que se propone subir para alcanzar metas más altas, por los colaboradores que selecciona y por su estilo formal de gobierno. Pero no cambia la bicicleta que usó el gobernante anterior. Sólo cambia de nombre lo que le molesta y recuerda la imagen de su rival. Quiere ser diferente con la misma bicicleta, con el mismo aparato público que ya mostró resultados mediocres, con los mismos sistemas de alta dirección, con el mismo coeficiente de fricción burocrática, con la misma planificación paleolítica. Es una diferenciación por el producto sin tocar la capacidad de producción. Es una ilusión egocéntrica que dura poco, y llega hasta el extremo de distinguirse para peor, por la contrareforma para volver al pasado. Si su antecesor luchó por modernizar el aparato público, no ve en ello una herramienta que hereda en beneficio propio, sino la presencia indebida de su rival en su gobierno. No quiere *copiarlo* y continuar ese proceso. Por el contrario, necesita destruirlo para borrar ese pasado. Así, continúa pedaleando en el aire con la vieja bicicleta, que no importa si es vieja, lo que importa es que es la suya. No importa la calidad del aparato público ni entiende como mejorarlo. Lo que importa es que tenga sus colores, los de su gobierno, se identifique con su gestión, con su persona y con sus banderas electorales. El ciclista no sabe que no sabe lo que es una bicicleta apropiada para su carrera. Está condenado a pedalear en el aire. Y si las circunstancias lo empujan, moderniza la bicicleta a su manera. La pinta de otro color y le coloca un letrero que dice: "bicicleta reformada, ley N° 3403", como una placa de identidad. Ahora puede respirar satisfecho

y acumular energías para seguir pedaleando en el aire. Así es como acumula una experiencia vacía. Acumula tiempo y canas, pero no acumula experticia. Debemos distinguir entre cabecillas, políticos y líderes. Los últimos aparecen cada cincuenta o cien años.

5. Características personales de los líderes

Antes de sufrir en su personalidad el impacto del ejercicio superior del los líderes aún en su etapa de aspirantes, tiene *características poco* comunes. La palabra *líder* esconde, sin embargo, personalidades muy distintas y complejas. El liderazgo de Napoleón es muy distinto del de Adenauer y el de Atila muy distinto del de Gandhi. En estas diferencias, no sólo influyen las circunstancias, las culturas y la época, sino elementos complejos de la formación misma de la personalidad. Así, en América Latina, el estilo de gobierno de Fidel Castro tiene poco en común con el de Daniel Ortega, y este muestra enormes diferencias con el estilo de Alfonsín en Argentina o Sarney en Brasil. Hay cabecillas que cumplen funciones de líderes, incapaces de gestar el cambio que la realidad exige, y hay líderes que sobreactúan de forma avasallante e imponen a la realidad proyectos poco meditados que ésta no asimila o no requiere.

La tarea de caracterizar la personalidad de los líderes no puede escapar a las caricaturas, pero tampoco conviene eludir el tema. Conscientes de la caricaturización, usaremos la siguiente *tipología pura* que admite una gran variedad de combinaciones y dosificaciones en la conformación de la personalidad real de cada líder:

- a) el líder transformador agresivo
- b) el líder ordenador autoritario
- c) el líder transformador democrático
- d) el líder administrador
- e) el cabecilla sin proyecto

Las características del cargo impactan la personalidad de cada uno de estos cuatro tipos *puros* de líderes, pero ese impacto común no atenúa las marcadas diferencias de personalidad con que ellos cumplen su rol.

- a) el **líder transformador agresivo** es un luchador dominante poco común, impaciente e inagotable. Se caracteriza por un rechazo tajante al pasado y una distinción borrosa entre la *audacia estratégica* y la *temeridad*. Estos líderes transformadores son hombres de inteligencia superior, carismáticos y sujetos a una alta *ceguera situacional*. Por lo general

tienen un ego hiperdesarrollado que, a veces, llega a estados enfermizos. Representan el egocentrismo extremo. Padecen de una inclinación al triunfalismo, a la centralización burocrática, a la arbitrariedad y al ideologismo exagerado. Concentran, no delegan y no se dejan asesorar. Son personalidades fuertes y dominantes, impacientes, soberbias, sordas, que no admiten errores ni demandan consejos; pueden justificar todo por la acción de los oponentes o los errores de sus colaboradores. Parten del supuesto de que el *otro* está siempre errado, sea enemigo o subordinado. Esa ceguera les da una gran fuerza y perseverancia, hasta el límite de la terquedad. Son locomotoras fuera de rieles que hacen nuevas vías y arrastran el cambio situacional a una velocidad que, difícilmente, puede alcanzar el sistema de planificación más moderno. Por ello, son grandes *desorganizadores-organizadores*, pero con sus decisiones centralizadas desorganizan, al menos en una primera etapa, a mayor velocidad de la que pueden organizar. En ese proceso transitorio de desorganización caótica no delegan nada, pero tampoco asumen sus errores y tienen poca capacidad de corrección. Muchas veces son mejores estrategias que el mejor de sus asesores, lo que refuerza su autonomía y práctica del *cálculo solitario*. Se trata de hombres que crean o abrazan con gran fuerza las ideologías y son conducidos por ellas a un exceso de voluntarismo, de manera que en sus reflexiones dominan ampliamente las consideraciones *normativas* (valores, creencias, dogmas religiosos, etc) sobre las *positivo-prescriptivas* (ciencias). Por la misma razón de su fe, intentan imponer sus creencias, sienten la necesidad de hacerle el bien a la fuerza a las mayorías postergadas del proceso, pero también desposeídas, según ellos, de la capacidad para comprender el proyecto del líder. El líder transformador quiere pasar a la historia y se siente con la fuerza necesaria para tomar decisiones críticas y trágicas. Tiene la capacidad fría de disponer de la vida y sacrificio de otros hombres o de toda la sociedad, porque se siente llamado a cumplir una tarea histórica y porque el mismo comparte todos los riesgos. Es proclive al uso de la violencia, justificada por el valor superior de su proyecto. No le interesa mucho el consenso, ni lo respeta como condición previa para decidir su proyecto. Cree que la eficacia de la imposición y la justicia de su causa crearán más tarde el consenso en tomo a su razón. Sigue en general el estilo Machiavelli¹⁸.

18. Matus, Carlos, *Chimpancé, Machiavelli... op. cit.*

Cuando este líder transformador no sólo es exitoso en mantenerse en el poder, sino principalmente eficiente y eficaz como conductor de la transformación social y alcanza los resultados que promete, nos encontramos ante un gran estadista que deja la marca de su paso en *tiempo social*. En contrapartida a sus aciertos, este líder transformador es capaz de vivir desfasado de su tiempo y cometer errores de magnitud histórica, proporcionales al tamaño de sus ilusiones y su personalismo extremo. Paradójicamente, este tipo de líder transformador pierde la noción del tiempo y envejece conservadoramente, porque su ego le impide renovar su capital intelectual y acompañar la evolución del progreso social. Es un hombre consecuente con su pasado y, por ello mismo, no acepta la innovación que lo contradice.

b) **el líder ordenador autoritario** tiene generalmente su oportunidad cuando fracasa el líder transformador agresivo o este agota su espacio de gobernabilidad; es un hombre que se encuentra con su ambición o la descubre cuando la oportunidad aparece. Es un bonapartista que impone el orden como sea y en cualquier dirección. Une su ambición personal a una causa superior y trata de hacer coherente ambos proyectos hasta el límite de lo imposible. Surge en situaciones de caos para contrapesar con un orden rígido y, a veces feroz, los efectos desorganizadores del trabajo previo del líder transformador. Puede ser extremadamente duro y dotado de la capacidad para tomar decisiones críticas y trágicas. La historia muestra casos muy desiguales de líderes ordenadores. Algunos del genio de Napoleón, conscientes de su rol, creativos, visionarios y flexibles; otros limitados a las capacidades de un sargento despiadado, cínico, feroz, con la suficiente seguridad, ignorancia y agresividad para cumplir su tarea de verdugo ciego, capaz de clasificar el país entre buenos y malos. Es paradójico que esta regulación social se encame a veces en un genio conservador y, en otras, en un primate simple. En ambos casos se trata de líderes proclives a la violencia y el sacrificio de vidas humanas. Son, en general, conservadores y oportunistas. Odian el desorden y el caos, con fuertes valores nacionalistas y desprovistos de una ideología clara. Tienen a ser pragmáticos y apegados a valores formales. Cumplen la función de un *termostato social* de signo contrario al líder transformador agresivo, que impide los excesos de desorganización y el exceso de velocidad en el cambio que desborda la capacidad de asimilación del sistema cultural y político. Para cumplir su tarea no pueden valorizar la vida ni los derechos humanos. Se autoproclaman salvadores de la

patria. Cuando el juego social acumula una carga excesiva de problemas políticos, ese recalentamiento social busca su salida por la vía de la transformación agresiva que, en su extremo, puede ser una revolución. Y, si en ese proceso, el sistema se desarticula más allá de los límites que permiten la gobernabilidad del líder transformador agresivo, el termostato social opera al través del líder ordenador autoritario. Así, la dinámica de desenvolvimiento del juego social vela por su funcionamiento normal entre los dos extremos señalados. En ese espacio normal opera el líder transformador democrático, el líder administrador y el cabecilla sin proyecto social.

- c) **el líder transformador democrático** es un revolucionario pacífico, paciente y profundo, cuyas armas son la fuerza moral y el ejemplo. Es un hombre equilibrado, con ambición de pasar a la historia, no se siente superior y siempre posterga su posición personal. Es lo opuesto del líder personalista y ególatra, posee una gran capacidad de sacrificio, pero es incapaz de imponer a otros los sacrificios que no comparte. Su estilo político le impide usarla palabra enemigo, y trata a los oponentes como personas que deben ser ganadas, no vencidas. Aborrece la violencia y busca el consenso. Es paciente, y tiene que ser paciente, pues supedita toda la acción al convencimiento, a la persuasión, al consenso, al pronunciamiento de las mayorías. Tiene un coraje sólido, propio del que sabe que navega contra la corriente y debe luchar contra fuerzas muy poderosas. Genera confianza y otorga confianza. Su estilo político exige la transparencia, la sinceridad, la verdad, la lealtad. Es un demócrata pacifista, convencido de que la violencia sólo genera más violencia. Está consciente de que el personalismo autoritario prolifera la arbitrariedad, aún con las mejores intenciones. Pone toda su confianza en la gran masa de los ciudadanos, y respeta su juicio. Lucha por avanzar, pero no avanza más allá del límite que el consenso permite. Tiene un proyecto, pero no lo impone. Busca el convencimiento, la adhesión consciente. Gandhi y Martin Luther King son buenos representantes de este tipo de liderazgo.
- d) **el líder administrador** es pragmático, gradualista y desconfiado de las ideologías. Es como un tractor sobre rieles, una locomotora lenta, pero de increíble perseverancia. No es creador de *direccionalidad* sino un buen empresario de la que está en curso. Tiene un ego bien desarrollado y competitivo, es tan personalista como el líder transformador agresivo, pero no se siente llamado a hacer historia, sino a administrar las situaciones, a seguir por los mismos rieles ya probados y

seguros. No se pregunta por las *reglas* del juego, sino por el *buen desarrollo* del mismo. Aborrece el caos y el desorden en la misma medida en que valora la eficiencia. No intenta grandes cosas, sólo quiere que la situación mejore en orden y en paz y, en el peor de los casos, que no se deteriore y ponga en peligro la continuidad del avance gradual. Por su mismo carácter, se satisface más en el narcisismo del poder que en las grandes realizaciones. En un extremo puede ser un conductor hábil del cambio gradual, sobrio, seguro, serio, perseverante y cauteloso, capaz de producir progreso social. En otro extremo, puede ser un gobernante fuera de tiempo y arrastrado por las circunstancias. Pero, en ambos casos, no busca las grandes decisiones críticas y aborrece las decisiones trágicas. Sigue el estilo Machiavello y practica en la sombra sus métodos, porque no acepta que lo identifiquen con el autor de *El Príncipe*. Tiene pudor político.

- e) **el cabecilla sin proyecto social** es un dirigente local competente en su nivel que llegó a ser líder político gracias a su astucia y destreza micropolítica. Llegó exactamente a su nivel de incompetencia. Se valora en más de lo que vale y es un gran individualista; se orienta por un proyecto personal. Quiere el poder porque ama el poder. Es un cultor del estilo Chimpancé¹⁹. Sólo piensa en su proyecto personal y delega en otros la elaboración del proyecto de gobierno necesario para crearle viabilidad a su proyecto personal. Generalmente es un experto de la micropolítica, un buen conocedor de las debilidades humanas y un eficiente utilizador del clientelismo político. Es ambicioso y egocéntrico. Vive de formalidades y lugares comunes. Diestro en el sistema electoral y en las relaciones públicas, acomoda su moralidad laxa a las necesidades realistas de la lucha política. Acepta a los hombres como son y no los juzga, sólo los utiliza. Es un buen nadador en el mar de la política, pero siempre a favor de la corriente dominante. Su capital intelectual es generalmente pobre, pero esa deficiencia la compensa con astucia, viveza, agilidad mental, pomposidad y sentido de la oportunidad. Es un gran pragmático despreocupado del debate ideológico, pero con un gran sentido práctico de la acción. Calcula siempre en relación a la rentabilidad inmediata de las opciones que enfrenta. Rehúye las declaraciones precisas y se refugia en la ambigüedad para situarse en el espacio político que percibe con mayores posibilidades. Se debate entre la ambigüedad y el oportunismo. Cuan-

19. Matus, Carlos, *Chimpancé, Machiavelli... op. cit.*

do es un pícaro, arrasa con el tesoro público. Cuando es autoritario, pisotea la democracia con torpeza y arbitrariedad. Cuando es inteligente y honesto, pasa desapercibido: no hace ni mal ni bien.

El sistema social genera, a veces, los líderes que necesita en cada situación, pero en otras los produce antes o después de tiempo.

Es un proceso contradictorio entre lo necesario y lo disponible. Marx dice que *“los hombres hacen la historia, pero no en las circunstancias que ellos eligen”*. Los líderes potenciales no siempre encuentran las circunstancias propicias para desarrollar sus aptitudes. Así, nos encontramos con líderes que buscan la revolución en épocas de prosperidad, guerrilleros sin ocasión, y administradores que navegan en el gradualismo cuando el sistema está agotado en sus posibilidades de progreso y reclama transformación. La historia ofrece líderes innovadores sin oportunidad de innovar y situaciones declinantes que reclaman la innovación sin que aparezcan los líderes y fuerzas transformadoras.

	modelo agotado	modelo dinámico
LÍDER TRANSFORMADOR AGRESIVO	el líder innova en respuesta necesaria a los problemas	el líder intenta sobreimponer cambios innecesarios o intenta rescatar problemas del paisaje social
LÍDER ORDENADOR	reprime el cambio que el sistema reclama, pero elimina el caos	cumple la función del líder administrador
LÍDER ADMINISTRADOR	liderazgo continuista sin respuesta ante las necesidades de cambio	el líder administra con eficiencia la dinámica del sistema
CABECILLA SIN PROYECTO	crisis sin liderazgo	el sistema resuelve o agrava sus problemas sin liderazgo

En ciertas circunstancias, aunque transitorias, el sistema encuentra su propia dinámica al margen del liderazgo político. Pero, en oportunidad o con atraso, son los líderes y las fuerzas por ellos dirigidas los que comandan el proceso de aprovechamiento de las oportunidades que abre el sistema social. A veces, ante la carencia de liderazgo político o la debilidad del mismo, surge con fuerza el liderazgo empresarial privado, como complemento o en sustitución del primero.

El liderazgo del *buen administrador* y especialmente el del *gran transformador*, parecen inevitables como tractores y locomotoras de la historia. Los grandes cambios sociales han sido siempre guiados, y muchas veces arrastrados, por el liderazgo personal. A veces como saltos veloces y bruscos en la historia, otras como el resultado perseverante y menos espectacular del gradualismo lento y eficaz de un tractor.

Sobre este encuentro y desencuentro entre el líder y su oportunidad, la historia muestra numerosos casos de ambas situaciones. Catalina la Grande, estremecida por los acontecimientos de la revolución francesa, escribe en 1794:

“Si Francia se rehace, será más fuerte que nunca.... Solamente necesita el hombre superior, más grande que sus contemporáneos, quizás más grande que un siglo entero. ¿Ya ha nacido...? ¿Llegaremos a verlo? Todo depende de eso.”

Hoy sabemos que ése líder había nacido en Ajaccio en 1769 y a esa fecha tenía veinticuatro años: Napoleón Bonaparte.

6. La fuerza del líder

Este ensayo está dedicado a un tipo especial de líder: el Presidente de la República. Además de las características propias del cargo de Presidente y de la personalidad del líder, también debemos preocuparnos del *poder presidencial*. Hay presidentes más poderosos que otros, aunque ejercen el mismo cargo y, por eso, conviene preguntarse en qué consisten esas diferencias de poder.

Como primer paso de esta discusión es útil distinguir entre: a) **competencias** de la posición de liderazgo y b) **fuerza** del liderazgo.

Las *competencias o facultades* emanan de las reglas del juego institucional y, ciertamente, le entregan al líder una cuota de poder basada en el *control* de una cierta variedad de recursos que son *propios del cargo*. Pero, si la *fuerza* del líder es débil, no puede realmente ejercer a plenitud tales prerrogativas. Las competencias son un poder formal o potencial que sólo las características del líder convierten en fuerza real. Ellas pueden ser las mismas para presidentes muy distintos, porque son las diferencias de *fuerza* las que cierran o abren las posibilidades de mayor o menor presencia y eficacia. En su extremo, las diferencias de fuerza definen el éxito o el fracaso de un presidente. Un ex-presidente cesa en el ejercicio de muchas competencias, pero puede mantener buena parte de su fuerza. A la inversa, un presidente en ejercicio puede tener muchas compe-

tencias que le resultan inoperantes a causa de la debilidad de su fuerza. Por consiguiente, hay aspectos del poder que tienen su base en el *cargo* y otros que emanan de la personalidad, de su historia política²⁰.

Las competencias son *transitorias*, porque son atribuciones establecidas en las reglas del juego político. No son inherentes al líder, sino a la *posición* de liderazgo. Se ganan con el ascenso al cargo de alta dirección y se pierden cuando el líder cesa en esas funciones.

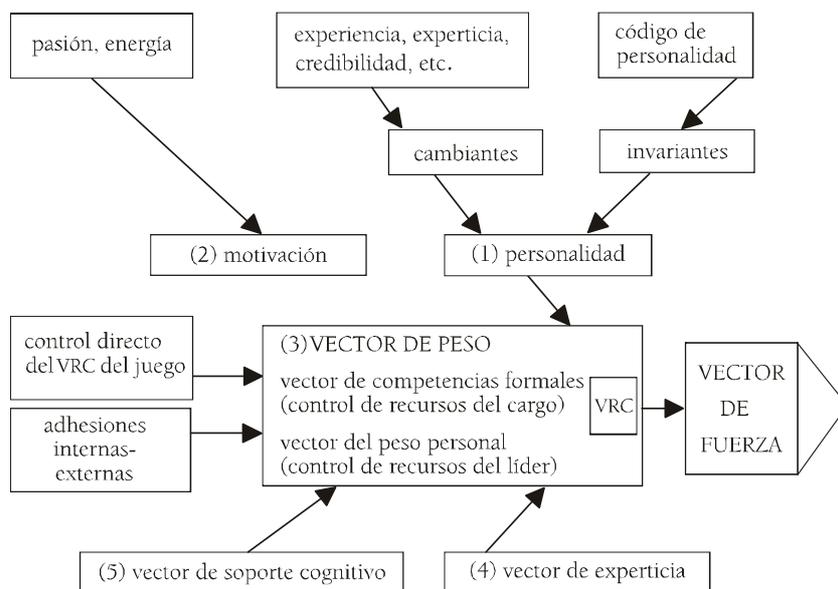
El *vector de peso* del líder puede descomponerse en el *vector de competencias formales* y en el *vector de peso personal*. El primero pertenece al cargo, tiene su base en leyes o estatutos formales y puede componerse de una gran variedad de capacidades. Ese vector constituye una fuente de poder que puede o no convertirse en fuerza, según sea el actor analizado, el problema y la situación. El segundo, se refiere a la fuerza del actor con independencia de su cargo circunstancial y expresa la capacidad real de ejercer las competencias formales.

El poder de un actor se compone de cinco fuentes²¹: (1) la personalidad, (2) la motivación, (3), el control de recursos (control del VRC del juego), (4) la experticia con que administra los recursos que controla, y (5) el soporte técnico-cognitivo, es decir el valor científico-técnico de las herramientas que maneja y controla. La espina dorsal del poder de un actor reside en el control de recursos, es decir el grado en que controla directa e indirectamente el VRC del juego en que participa. Los otros cuatro componentes, como lo indica el gráfico adjunto, valoran o desvaloran ese control. Las *competencias* del cargo se refieren sólo a aquella parte del control de recursos que se gana o pierde con la posición formal de gobierno.

- i) la *personalidad*, comprende las características *invariantes* del *código de personalidad* del actor, y sus características cambiantes, tales como la *reputación y la experiencia*

20. Matus, Carlos, *Chimpancé, Machiavelli...* op. cit.

21. Matus, Carlos, *Chimpancé, Machiavelli...* op. cit.



- ii) la *motivación* expresa la intensidad de los deseos del actor, la pasión y la fuerza emocional que anima su acción
- iii) el *control de recursos*, que precisa el grado en que el líder controla directa e indirectamente el VRC del juego en que participa. El vector de recursos críticos del juego (VRC) es un concepto fundamental del método PES, indispensable para entender el concepto de fuerza de un actor en un juego social concreto. Precisa el vector de recursos requerido para producir cualquier jugada²². El *control directo* del VRC es un componente de su *vector de peso*, junto con el *control indirecto* que se expresa por la vía de las adhesiones que recibe de los otros actores participantes en el juego. Esta vía *indirecta* de control del VRC se refiere a los recursos que controlan directamente los adherentes; este control indirecto puede provenir de la adhesión popular, adhesión de fuerzas sociales, adhesión de personalidades y adhesión de fuerzas internacionales. Si el VRC de un juego político en que participa el actor A1 es:

$$(VRC)A1 = (X1 X2 X3 X4)$$

22. Matus, Carlos, *Chimpancé, Machiavelli... op. cit.*

siendo X_i , para $i= 1, 2, 4$, los recursos pertinentes al juego y por lo tanto exigibles en alguna proporción para producir una jugada (decisión, acción, etc.), el vector de peso del actor A1, en su parte de control directo es:

$$(V_{\text{peso}})A1 = (a1 \times X_1 \quad b1 \times X_2 \quad c1 \times X_3 \quad d1 \times X_4)$$

de tal modo que $S_{aj} = 1$, para $j = (1, 2, \dots, n)$, siendo n el número de actores o jugadores participantes en el juego. Lo mismo es válido para b_j , c_j y d_j , los coeficientes de control directo de cada jugador sobre cada recurso componente del VRC. El *vector de peso* de un actor precisa la proporción de cada recurso del VRC que está bajo su *control directo*. El *control indirecto*, en cambio, se origina en el hecho de que entre los actores participantes del juego hay alianzas y adhesiones relativamente estables. Por consiguiente, un actor, bajo ciertas condiciones exentas de incompatibilidad, también ejerce un control indirecto sobre el VRC derivado del control directo de sus amigos y aliados.

- iv) la *experticia*, que puede incluirse como un componente *variable* de su personalidad, o considerarse independiente si se refiere además al equipo de gobierno que selecciona el líder; *el vector de peso* del líder debe ponderarse por el *vector de experticia* que condiciona su manejo, ya que la experticia para administrar cada recurso controlado valora o desvalora el recurso pertinente, y
- v) El *sopORTE técnico-cognitivo*, que permite diferenciar el valor relativo científico-técnico de cada recurso componente del *vector de peso* que posee un actor. El control *directo* puede referirse a recursos de muy diverso valor, según sea la potencia de los instrumentos y herramientas sometidas a la administración del actor. El control de una administración tributaria anticuada y corrupta no vale lo mismo que el ejercido sobre una entidad moderna. El control de un presupuesto tradicional no vale igual que el control sobre un refinado presupuesto por programas. El control de una fuerza de represión primaria tiene menor valor que el control sobre unas fuerzas policiales de alta tecnología.

Este ensayo no profundiza en el análisis de la fuerza de los actores sociales y remite al estudioso del tema a otras obras del autor²³. Sin em-

23. Matus, Carlos, *Chimpancé, Machiavelli...* op. cit.

Matus, Carlos, *Sobre la Teoría de las Macroorganizaciones*, Fundación Altadir, mimeo, 1994.

bargo, aunque de manera muy general, se esboza a continuación un breve comentario sobre cada uno de los cinco componentes de la fuerza.

(1) La personalidad

Las personas le imprimen un carácter a los controles que ejercen y a las instituciones que comandan. También es cierto que algunas personalidades no marcan una institución y, por el contrario, son marcadas por ellas. Es una cuestión de fuerza relativa y de las circunstancias. En cualquier caso, personalidad fuerte o débil, el perfil personal del líder es un elemento constitutivo de la fuerza. Conviene distinguir, sin embargo, entre los componentes *invariantes* de la personalidad, a aquellos que son acumulables o variables a través del tiempo. Es una distinción compleja con fronteras difusas. Las características *invariantes* son, en parte, genéticas y, en otra parte, aprendidas en los primeros años de vida en el intercambio con el entorno. Los primeros constituyen el *código de personalidad* del actor y se refieren a rasgos personales que pueden ser estudiados por sus manifestaciones, aún cuando no podamos conocer sus causas. Por ejemplo, la inteligencia, la creatividad, la perseverancia, la agresividad, la memoria, la capacidad de juicio, etc., o sus opuestos. Son el objeto de estudio de las ciencias cognitivas, la psicología social, la neurobiología, y la psicología experimental. Otros componentes, son cambiantes a lo largo de la vida del actor y acumulables por el estudio, el entrenamiento y la experiencia, tales como el capital intelectual, la experticia, el autocontrol en situaciones de crisis y tensiones, etc.

(2) La motivación

La *motivación* es sinónimo de la energía que empuja los deseos, es energía síquica y física, es el combustible que alimenta las capacidades, y se expresa en firmeza, voluntad, persistencia y velocidad para actuar. No se concibe un dirigente con mala salud o falta de voluntad. La motivación es también una variable compleja cuyas raíces neurobiológicas son, todavía, en buena parte desconocidas. El número de horas de la jornada diaria, la fuerza y velocidad de la conducta, la ansiedad objetivada en propósitos fijos y la cantidad de decisiones por jornada son algunos indicadores de esa energía. La concentración a tiempo completo a la actividad política es otro indicador de la energía del líder. La energía es un potenciador de la experticia. Mucha energía y baja experticia es una com-

binación peligrosa. Escasa energía y alta experticia es una combinación débil.

(3) El vector de peso: control del VRC del juego

El vector de peso se precisa por una *enumeración calificada* de las *variables específicas* que componen las variables genéricas enumeradas. El valor de dichas variables específicas constituye un *patrimonio* de recursos que el líder posee o controla, directamente como control de recursos o indirectamente como soporte y adhesiones de otros actores sociales. Ese patrimonio de recursos es el que le permite al líder *producir* decisiones y acciones frente a los otros actores sociales que participan en el juego social.

El *control de recursos*, enunciado en categorías genéricas que sólo pueden precisarse para cada caso, se refiere a los medios de *comunicación*, a sistemas de *información*, al *poder legislativo*, a la *maquinaria estatal*, a los partidos políticos, a la adhesión popular, a la *cuota electoral de acceso al poder* (margen con que el líder ganó las elecciones) y al *control* de una variada gama de recursos, entre ellos, los *de seguridad*, *económicos* y *políticos*. El control de recursos se precisa en el vector de peso del actor.

- La *comunicación* es un recurso decisivo que forma parte del vector de peso del líder, pues se basa en algún control directo o indirecto que le permite la posesión o el acceso a los medios de comunicación de masas. La realidad de la acción de gobierno sólo llega a la población y a las fuerzas sociales parcialmente por la vía de la percepción directa. Sobre la mayoría de las cosas el ciudadano forma y deforma su opinión a través del procesamiento de la información que hacen los medios de comunicación. El acceso del líder a los medios de comunicación y la receptividad de los periodistas a la imagen, propuestas, acciones y resultados de un gobierno constituyen elementos de primera importancia en la conformación de la opinión pública. Aquí existen dos peligros: la *sobrecomunicación*, a la Goebbels, que comunica una ficción interesada de la realidad, y la *subcomunicación*, que deja la selección y valorización de las noticias al mercado dominado por las empresas que controlan los medios de comunicación más poderosos.
- La *información* es también parte del vector de peso, es control de acceso y control de diseño del sistema de información. Se refiere tanto al sistema que provee los indicadores relevantes del cambio situacional como a la capacidad del líder para interpretarlos oportu-

namente y detectar los vacíos de conocimiento que ellos ofrecen. La información potencia la experticia y ésta desarrolla los sistemas de información. Este es, generalmente, un recurso muy escaso, a causa de la falta de experticia de los dirigentes. La oficina del dirigente sin experticia no demanda ni desarrolla la capacidad de información del sistema de gobierno. La información procesada tecnopolíticamente como producto de un estado mayor presidencial sólo puede existir si el líder sobrepasa ciertos niveles de experticia. De otra forma el líder no sólo gobierna sin estado mayor, sino que tampoco sabe que lo necesita. Estas deficiencias de información tecnopolíticamente procesada y de interpretación de esa información están muy relacionadas con la debilidad e inconsistencia de los sistemas de *petición y prestación de cuentas* por desempeño consagrados por la práctica política latinoamericana. Según Light²⁴, esta debilidad también alcanza a los Estados Unidos:

“El Presidente y su Staff están, generalmente, mal equipados para convertir el dato primario en información útil; tampoco están preparados para invertir el tiempo y la energía necesarios para localizar los detalles específicos...”

“Tradicionalmente, los presidentes no han estado preocupados con la planificación de largo plazo; el énfasis se ha puesto en el estilo de ‘haz ahora y planifica después’. A pesar de que esta estrategia ad hoc y convencional ha sido combatida en los años recientes, los presidentes han encontrado escaso incentivo en la planificación...”

“El hecho de que él (Presidente Kennedy) tenía muy poca experiencia con la economía, lo hizo especialmente vulnerable a las presiones de su asesoría. El no sabía como escoger entre las opciones económicas porque no sabía lo que ellas implicaban”.

Esta debilidad del Presidente Kennedy puede extenderse a la gran mayoría de los líderes latinoamericanos. Por ello, estos dirigentes, muy difícil y sólo deficientemente pueden articular en su plan de acción los aspectos políticos con los económicos, ya que los técnicos padecen del mal opuesto: no entienden del cálculo político. Si analizamos los llamados *planes de ajuste económico* latinoamericanos de los últimos quince años, conocidos también como *paquetes*, podemos constatar que, además de sus deficiencias en el mismo pla-

24. Light, Paul Charles, *The President's Agenda*, J.Hopkins University, 1982.

no económico, carecen de un procesamiento tecnopolítico y de una estrategia política, por lo cual en algunos casos resultan *inviables* y en otros incurren en costos políticos excesivos e *innecesarios*. Es obvio que en esos planes algunos economistas convencieron de buena fe al dirigente político sobre la necesidad y eficacia del ajuste, pero ni el político procesó las opciones económicas, ni los economistas procesaron las opciones políticas. No hay capacidad de interacción entre los economistas asesores y el Presidente, porque ambos están impreparados para el procesamiento tecnopolítico. La historia reciente de varios países, con sus planes de ajuste, muestra que hay una gran mejoría de la calidad y audacia de la asesoría económica, pero ningún progreso en el procesamiento tecnopolítico (Véase el *análisis de confiabilidad de un plan*, que se presenta en *Adiós, Señor Presidente*²⁵).

Por otra parte, la planificación latinoamericana es tan poco práctica que puede ser fácilmente ignorada. Se ha identificado no sólo con concepciones determinísticas ya superadas, sino con un tipo de plan tecnocrático que excluye las consideraciones políticas.

Si el *texto* del plan económico debe desarrollarse en un *contexto* político, la ausencia de tal contexto no sólo le quita significado al contenido económico, sino que impide el procesamiento tecnopolítico. La ambigüedad del significado del texto sin contexto es algo bien estudiado en lingüística. Algo similar ocurre con la planificación económica en el vacío de un contexto político ignorado. Lo que más adelante precisaremos como procesamiento tecnopolítico está completamente fuera de las prácticas de las oficinas de planificación latinoamericanas. Por consiguiente, el Presidente de la República no recibe propuestas *situacionales* de estado mayor, sino propuestas parciales *departamentalizadas*. Es como si en la guerra el comandante en jefe, en vez de recibir una propuesta de plan de acción bélica que considera *todas las variables pertinentes*, recibiera una propuesta de logística, otra de organización y otra de combates previsible en cada rama de las fuerzas armadas, para que él, sólo, hiciera el cálculo situacional de síntesis. En nuestra realidad de líderes sin estado mayor, el Presidente recibe propuestas de acción que se gestan en diversas asesorías técnicas especializadas, sin que ellas sean procesadas tecnopolíticamente por un equipo que tenga la visión de síntesis del manejo de los tres cinturones del gobierno.

25. Matus, Carlos, *Adiós... op. cit.*

En este aspecto la práctica recorre con mucho retraso los avances de la teoría. Sólo en los últimos años los líderes políticos han descubierto a los economistas, mientras continúan ignorando la esencia del mensaje de la *planificación situacional*. A estas alturas del debate es más fácil comprender la siguiente tesis que surge como pre-conclusión de este análisis: en la última década, en la región, se ha avanzado mucho en cuanto a la calidad de la asesoría técnica especializada que reciben los gobernantes (economía, comunicación, seguridad, etc.), mientras ese avance es *nulo* en lo que se refiere al soporte tecnopolítico y la calidad de los sistemas de dirección y planificación.

- El *apoyo del poder legislativo* es otro elemento clave del vector de peso, y se expresa en el número relativo de diputados y senadores que controla el actor. Es un recurso crítico en el sistema democrático, pues define buena parte de la viabilidad de la gestión del Presidente. Muchas de las competencias del Poder Ejecutivo están condicionadas por la relación de fuerzas en el Congreso Nacional. En ese apoyo conviene distinguir el *compromiso estable* que el Presidente recibe de su propio partido y de las fuerzas aliadas en el Congreso Nacional, con independencia del contenido de las propuestas del Presidente, del *apoyo circunstancial o del momento* que el Presidente puede recibir del Congreso para una *propuesta específica*. El primero, como compromiso estable, es parte del *vector patrimonio de peso* del dirigente. El segundo, más inestable, circunstancial y específico, constituye una parte del *vector momento de peso* del dirigente²⁶.

El vector momento puede ser *mayor o menor* que el vector patrimonio, y ello depende de la naturaleza de las propuestas del líder. Existen relaciones muy interesantes entre ambos conceptos que permiten comprender el proceso de *construcción de viabilidad político* a un plan y distinguir con rigor entre un plan audaz y la temeridad.

- El control de la calidad de la *maquinaria estatal* define la *capacidad operativa* de un gobierno, que se manifiesta en la correlación entre decisiones, acciones y resultados. Baja capacidad operativa implica que las decisiones no producen acciones proporcionales y tales acciones generan resultados modestos o negativos. Alta capacidad operativa significa buena correlación entre decisiones y acciones, y entre resultados esperados y alcanzados. El control formal de la maquinaria estatal está garantizado por el dominio sobre los diver-

26. Matus, Carlos, *Chimpancé, Machiavelli...* op. cit.

tos recursos que implica el mando ejecutivo. Pero, el control efectivo implica eficacia en el uso de dichos recursos, y ello depende del patrón macroinstitucional, del diseño macroorganizativo, de las prácticas de trabajo de la alta dirección y de la fricción burocrática con que opera la organización controlada.

- El *apoyo partidario* es la base de la fuerza del actor en el Poder Legislativo y en la maquinaria estatal, y se refiere a la fuerza que el líder tiene en su propio partido y al peso de dicho partido en el poder legislativo y en la maquinaria estatal. El apoyo partidario tiene un componente de cantidad y otro de calidad. El aspecto de cantidad se refiere al número de militantes y simpatizantes del partido que pertenecen a la organización considerada, en relación al total de miembros de dicha organización. El aspecto de calidad apunta, en cambio, a la capacidad de su tecnoburocracia y la experticia tecnopolítica de sus dirigentes. Hay partidos grandes de baja capacidad de gobierno y partidos pequeños con alta capacidad de gobierno. Aquí conviene destacar el caso de partidos grandes con baja capacidad de gobierno, situación en la cual el Presidente con visión se ve obligado a buscar la experticia y la calidad tecnoburocrática fuera de su partido, con los consiguientes resentimientos de la militancia. Es común en estos casos encontrar una militancia agresiva que reclama para sí los cargos de importancia en el gobierno, sin conciencia alguna de la experticia que se requiere para ejercerlos con eficacia. Aquí, la situación tiende a desarrollarse entre dos escenarios polares: uno, donde el Presidente eficaz tiene poco soporte partidario porque no se apoya en la tecnoburocracia militante, y otro, caracterizado por un liderazgo mediocre con alto apoyo del partido.
- El *apoyo electoral* inicial es el capital político que debe administrar el líder y se refiere al porcentaje de votos con que el Presidente ganó las elecciones y al apoyo que obtuvo de los actores sociales relevantes. Este margen electoral es la base inicial que le da fuerza o debilidad al mandato del gobernante. Esta base política inicial se pierde significativamente, que es lo común, si en las operaciones a las cuales el gobernante aplica su fuerza, el *vector momento de peso* tiene valores inferiores al *vector patrimonio* y el *resultado o eficacia* de dichas operaciones es claramente inferior a las promesas. La relación entre el vector momento y el vector patrimonio expresa la *aceptabilidad* de las operaciones o jugadas según el juicio inmediato de los actores y los ciudadanos. La eficacia de los resultados manifiesta la *potencia*

de las jugadas, y ello no se manifiesta de inmediato: sólo el juicio posterior, después de la maduración de los efectos, valoriza dicha potencia. En el corto plazo es más fuerte el *juicio de aceptabilidad*. A mediano plazo, en cambio, el *juicio de efectividad* es más dominante y perdurable. A la inversa, el apoyo electoral inicial es un capital político que aumenta en el proceso de gobierno si en cada operación el vector momento de peso del presidente tiene *valores superiores* al vector patrimonio y los *resultados* de dichas operaciones guardan relación con las promesas declaradas. Administrar el apoyo electoral inicial es un punto clave en cualquier estrategia de gobierno. La sabia dosificación en cada jugada, del juicio de aceptabilidad y el juicio de efectividad, está en el centro del arte de la política y del juicio cuasiracional.

- El *sopORTE externo*, en este mundo de grandes desigualdades en el peso militar, político, científico-técnico y económico de las naciones, es un recurso de poder de gran valor, para bien o para mal. Los países pequeños ubicados en zonas especialmente sensibles para los más grandes, tienen un espacio de libertad de elección muy estrecho de sus proyectos nacionales. La llamada seguridad internacional y nacional, concebida desde la perspectiva de los grandes países, crea grandes espacios de inseguridad a los de menor peso, a causa de lo cual éstos terminan por buscar protección externa. El líder tiene aquí una fuerte restricción para el desarrollo de sus planes.
- El *prestigio o reputación* apunta al valor ético, profesional e intelectual que tiene la imagen del líder y se expresa en la confianza y credibilidad que las fuerzas sociales y la población le entregan. El prestigio se adquiere y se pierde en el mundo de las imágenes, por lo cual es muy dependiente de los medios de comunicación. Es un elemento variable de la personalidad del líder. En cambio, la simpatía personal y el carisma son parte del código de personalidad del actor, es decir de sus componentes invariantes.
- Las *adhesiones* permiten el control indirecto del actor sobre el VRC del juego; pueden ser formales o factuales y se refieren a la valoración de la imagen que ofrece el liderazgo en una situación concreta ante las fuerzas sociales no comprometidas con el líder. Se trata de adhesiones, pues ellas no implican *compromiso* estable y general de *apoyo* por parte de los adherentes. La adhesión es una instancia de tránsito *hacia o desde* el apoyo, que expresa una concordancia *ahora* y para una *determinada* cadena de operaciones. Primero *no* se adhie-

re a la persona del gobernante, sino a lo que *éste hace*; el apoyo se hace en relación a una cadena de operaciones que favorecemos. Si esa cadena es suficientemente larga y estable, el apoyo a la acción del líder se convierte después en *apoyo al gobernante*, aún para las operaciones que nos disgustan. O, a la inversa, primero se le quita adhesión al líder sólo para algunas operaciones que rechazamos y después de esa experiencia reiterada de inconformidad con las acciones del líder le restamos nuestro apoyo. La adhesión acumulada hasta una fecha determinada es parte del vector patrimonio de peso del líder, mientras que la adhesión referida *a una situación y una operación* concreta es parte de su vector momento. Por lo general, las fuerzas sociales que no son partidos políticos, no se comprometen mediante un apoyo estable con un líder político, sino que expresan su simpatía o rechazo mediante la adhesión a su *propuesta* concreta de gobierno.

Entre las adhesiones conviene distinguir las que se refieren a la población no organizada (adhesión popular), la adhesión de fuerzas sociales y la adhesión de personalidades.

(4) La experticia personal e institucional

La *experticia* de gobierno tiene como base el *capital experiencia* ponderado por el *capital intelectual*, incluido el capital ideológico, con que dicha experiencia se acumula. Si la experiencia es cero, por muy alto que sea el capital intelectual, la *experticia* es cero. De la misma manera, si el capital intelectual es cercano a cero, por muy prolongada que sea la experiencia, la *experticia* es cercana a cero.

Un líder comienza *a acumular experticia* cuando logra tener una base teórica de interpretación de la realidad que le permite situar sus vivencias prácticas en dicha teoría y enriquecerla en función de esas vivencias. En ese momento no sólo vive cada día, sino comprende y aprende de cada movimiento de la realidad. Puede *reconstruir* su experiencia de un modo sistemático que supera lo anecdótico, y aprender de ella. Pero, para reconstruir su experiencia en pasos sistemáticos de cálculo y raciocinio, debe practicar algún modo analítico de juicio tecnopolítico, no basta con el juicio intuitivo. Así adquiere una autonomía intelectual que le da soporte a su práctica y esa práctica desarrolla su autonomía intelectual. El líder, en esa etapa, deja de ser dependiente del pensamiento de otros, para interactuar ricamente con el pensamiento ajeno.

La *experticia* marca una gran diferencia entre los políticos. El político sin *experticia* sólo puede escalar hasta los más altos niveles de la micropolítica, en cambio, el dirigente con *experticia* puede llegar a ser un *estadista*, si las circunstancias lo favorecen. Las apariencias son, en este caso, reveladoras del fondo. La falta de *experticia* se muestra en el dirigente fatuo y vacío, de discurso engolado. Hay un modo de hablar del político vacío que está bien caracterizado por el humor popular: exceso de palabras bien hilvanadas, en un tono teatral o musical, que dicen nada. La *experticia* es el elemento decisivo en la conformación de la *capacidad personal e institucional* de gobierno. Las deficiencias de planificación y el menosprecio por ella son una consecuencia directa de esa grave falta de *experticia* que domina en la política latinoamericana. Este mal comienza en los partidos políticos, se desarrolla en las luchas partidarias, madura en las actividades parlamentarias y se refleja en la acción de gobierno. Pero el problema es más complejo, pues afecta a todas las *incubadoras* de líderes: las universidades, los partidos políticos, las organizaciones sindicales, el congreso nacional y los medios de comunicación. Las universidades son fábricas de profesionales *departamentalizados*, los partidos políticos castigan la *experticia* y premian la habilidad en el juego de la micropolítica, las organizaciones sindicales tienden a desarrollar vicios parecidos a los de los partidos políticos, el congreso nacional ejerce su práctica condicionado por las *incubadoras* anteriormente citadas y los medios de comunicación no pueden elevarse por sobre la media de la práctica política. De manera que el mal está en la misma *incubadora de los futuros dirigentes*. La *experticia* es una compleja combinación de *capital ideológico*, *capital experiencia* y *capital intelectual*. Se diferencia de la capacidad del ideólogo en el tipo de capital intelectual dominante, del técnico en la amplitud y variedad del capital intelectual y la profundidad ideológico-política, y del político común en la combinación equilibrada de estos tres componentes. Este es uno de los problemas más graves de América Latina y plantea la búsqueda realista de caminos para elevar drásticamente la *experticia* de la dirigencia política. Este cambio será difícil y conflictivo, porque los dirigentes que detentan el poder no tienen la modestia necesaria para comprender el mal que los afecta por igual, desde la izquierda hasta la derecha.

(5) El soporte técnico-científico

Los nombres de los recursos controlados por los diversos actores pueden ser iguales o tener una equivalencia en otros similares, pero ello

esconde una enorme diferencia en *el valor* de dichos recursos para un propósito concreto. Un fusil no tiene el mismo valor que un arco con sus flechas. Pertenecen a niveles técnico-científicos muy diferentes. Una máquina mecánica de calcular junto con una máquina de escribir no equiparan a una computadora. Un sistema de información estadística tradicional tiene capacidades muy diferentes que un sistema de monitoreo por señales. La planificación tradicional del desarrollo económico y social no se iguala en potencia y efectividad con la planificación estratégico-situacional. Por consiguiente, cada control de un recurso debe ponderarse por su valor relativo técnico-científico. No debe confundirse la *experticia* con el *sopORTE técnico-científico* en la valoración del *vector de fuerza* de un líder. El arco, manejado con la experticia de un aborigen, puede ser superior a un fusil manejado por un novato. La superioridad técnico-científica del fusil está, en ese caso, multiplicada por cero, mientras el arco, de inferior valor técnico-científico está multiplicado por un coeficiente positivo que puede llegar a la unidad.

En este breve análisis del poder de un líder puede apreciarse que los controles basados en *competencias* son atributos estables del cargo y no del líder, que el *peso o vector de peso* del líder es un activo que depende de su desempeño y se compone de las *capacidades* personales acumuladas por el líder y su equipo de gobierno, las que si bien son rígidas, admiten, a veces, un proceso significativo de aprendizaje durante el gobierno, el *control de recursos*, que es menos estable que las capacidades y admite cambios graduales, y las *adhesiones*, esencialmente circunstanciales y cambiantes, entre ellas, el *sopORTE externo*, muy relacionado con la formación de bloques internacionales.

Estas variables componentes del poder del líder guardan entre sí algunas relaciones interesantes. Por ejemplo, las competencias adquieren valor según sea el vector de peso del líder. El vector patrimonio de peso se valoriza o desvaloriza a lo largo del período de gobierno según sean las variaciones del vector momento. Las adhesiones son la base de la gestión del control de recursos.

7. Audacia y temeridad

El líder poderoso no es necesariamente audaz. El líder débil no es siempre prudente o conservador ¿Cuál es el límite entre la audacia y la temeridad?

¿Cuál es el límite entre la prudencia y la pasividad? Estas son preguntas importantes que no tienen respuestas precisas. Sin embargo, un prin-

cipio de respuesta puede encontrarse a partir de la relación *entre vector patrimonio y vector momento de peso* de un líder en relación a la magnitud del proyecto de gobierno que se propone realizar.

En la audacia o la prudencia de una estrategia confluyen tres variables: a) la envergadura del proyecto acometido, b) la dosis de innovación que introduce el proyecto compatible con su solidez, y c) la relación entre las dos primeras variables y el vector de fuerza del líder que acomete el proyecto.

El máximo de audacia está en acometer un proyecto de gran envergadura e innovación a partir de una *relación de fuerza* débil frente a los posibles oponentes. El máximo de prudencia implica subutilizar la fuerza acumulada para acometer proyectos modestos y bien experimentados. Pero, ¿cuándo se transforma la audacia en temeridad? ¿cuándo se convierte la prudencia en pasividad?

Un principio de respuesta puede ser la siguiente. La *temeridad* consiste en emprender un proyecto o un plan conflictivo e innovador que exige recursos de poder no sólo superiores a los acumulados por el líder en su vector patrimonio, sino superiores a los posibles de concitar en el vector momento. La temeridad entrega al azar la viabilidad del proyecto y, generalmente, conduce a su inviabilidad. *Audacia*, en cambio, es emprender un proyecto o un plan conflictivo e innovador exigente en recursos superiores al vector patrimonio, pero alcanzables con el vector momento que, en esa circunstancia, se eleva sobre el vector patrimonio a causa del impacto mismo del proyecto ante la sociedad y la capacidad del estratega. Generalmente la audacia se correlaciona con un insuficiente apoyo de las fuerzas sociales organizadas y una alta adhesión de la población no organizada. La *prudencia* y la *pasividad* pueden precisarse con los criterios inversos.