



# UNA CRISIS EN EL LIDERAZGO

Frecuentemente escuchamos que vivimos en una crisis de liderazgo. Desde lugares muy diferentes escuchamos que carecemos de líderes competentes. Esta preocupación aparece repetidamente en periódicos, revistas y debates en televisión. Se está produciendo una amplia gama de literatura al respecto, y llega a las librerías una gran cantidad de libros que discuten el tema.

La falta de liderazgo está presente en los más diversos dominios de nuestras vidas. Decimos, por ejemplo, que los políticos no tienen la estatura de líderes. Escuchamos que la influencia internacional de los Estados Unidos y por lo tanto su capacidad de permanecer como un país líder en el mundo ha decrecido en las décadas recién pasadas. Esta crítica se extiende al sistema educacional de los Estados Unidos. Se dice que ya no son líderes en educación, que han sido desplazados por otros países. De este modo, se hace responsable al sistema de educación por no generar los líderes intelectuales requeridos.

Estas notas son un primer intento para generar claridad sobre el liderazgo. Nuestro objetivo no es satisfacer una curiosidad intelectual. Más bien afirmamos que puede manejarse el liderazgo como un dominio de diseño y aprendizaje, y es esto lo que guía nuestra investigación. Sin embargo, para que el diseño y el aprendizaje sean posibles es necesario explorar el liderazgo mismo y examinar críticamente la comprensión de sentido común que tenemos de él.

A pesar del hecho de que la conversación sobre liderazgo es penetrante, decimos que hay mucha confusión en nuestra comprensión de la esencia del liderazgo. Afirmamos que la naturaleza de la conversación actual sobre liderazgo es hoy uno de los mayores obstáculos para producir un liderazgo efectivo.

### **El sentido común sobre el Liderazgo**

Hay por lo menos dos interpretaciones diferentes del liderazgo que creemos importante examinar. Primero, está la idea de que el liderazgo es la capacidad para dar órdenes. Muchas personas imaginan a un líder teniendo en mente como modelo a un sargento. Esta representa una clase de comprensión militarmente estereotipada del liderazgo, conectada con la acción de comandar. En este caso, los líderes son personas que consiguen que las cosas sean hechas. Como con muchas de las distinciones de sentido común, esta imagen es parcialmente válida. Ciertamente los líderes modifican el accionar de las personas. Sin embargo, cuando restringimos nuestra comprensión de liderazgo sólo al dar órdenes, producimos una comprensión estrecha del fenómeno. Los líderes no sólo consiguen que las cosas sean hechas, también son los inventores de lo que se puede hacer.

Está el punto de vista opuesto, de que el liderazgo corresponde a una capacidad extraordinaria: - la capacidad de tener una visión. Los líderes, dentro de esta interpretación, son personas dotadas que pueden anticipar o predecir el futuro y

llevar a otros con ellos hacia una "tierra prometida", un futuro que han sido capaces de prever.

Aquí, el liderazgo aparece como una propiedad misteriosa, carismática o mágica, un toque de Dios concedido sólo a unos pocos individuos especiales. El liderazgo, así, aparece como algo que usted simplemente tiene ó no tiene. Si éste último es el caso, no hay mucho más que Ud. pueda hacer. Con esta comprensión, el liderazgo no puede aprenderse ni diseñarse.

Sin embargo, la comprensión común reconoce efectivamente algunos de los intereses básicos tras el fenómeno del liderazgo. Reconoce, por ejemplo, la capacidad de los líderes para generar un sentido de pertenencia a una comunidad. Los grandes líderes capacitan a las personas para participar en una causa común y para verse a sí mismos como parte de una identidad compartida. Esta es una característica importante del fenómeno del liderazgo, ya que en realidad modifica nuestras identidades privadas, nuestras interpretaciones de quiénes somos. Relacionado con esto está el hecho de que el fenómeno del liderazgo es una fuente importante de significado en nuestras vidas personales. Proporciona un ambiente diferente del cual los individuos pueden tomar sentido para sus vidas.

Nuestro sentido común también reconoce que el liderazgo genera un sentido compartido de lo que es posible, y motiva la acción en una comunidad. El liderazgo aparece conectado fuertemente con el fenómeno del poder. Algunas ocasiones la simple presencia de un líder es suficiente para modificar la manera en que las personas ven las posibilidades para sí mismas y para su comunidad. Un país detrás de un líder puede transformarse rápidamente desde una entidad débil a una fuerte. Lo mismo pasa con las compañías.

Sin embargo, nuestra comprensión común del liderazgo, no produce una interpretación de cómo se genera el fenómeno. Por el contrario, nuestra comprensión tradicional ve el liderazgo desde el punto de vista de sus resultados. Consecuentemente, cuando vemos las interpretaciones predominantes del liderazgo, normalmente encontramos que oscilan entre la misteriosa aparición de esta cualidad en individuos y listas interminables de historias construidas sobre casos concretos. Ninguno de estas perspectivas presenta al liderazgo como un dominio de diseño y aprendizaje.

Decimos que nuestras interpretaciones tradicionales de liderazgo son débiles porque no se han establecido las relaciones entre el liderazgo y el lenguaje. Precisamente es esta relación la que investigaremos, y la que nos permitirá desarrollar una interpretación generativa del fenómeno - hacer del liderazgo un dominio de aprendizaje y diseño.

## Liderazgo y Lenguaje

### El liderazgo se genera en el lenguaje

Proponemos que usted se aparte de las comprensiones anteriores de lo que es ser un líder; esto es, del comandante que da órdenes o del héroe carismático. Dentro de nuestra interpretación, el liderazgo no es un propiedad dada, y los líderes no son personas que identificamos como portadores de esta propiedad especial. Para nosotros, un buen punto de partida para comprender el liderazgo está en el reconocimiento de que éste se da en el lenguaje. El liderazgo es un fenómeno producido por el lenguaje. Esto sucede de dos maneras diferentes.

Primero, afirmamos que el liderazgo se da en el lenguaje porque pertenece al dominio de los juicios. Enjuiciar es una actividad que los seres humanos realizan con el propósito de coordinar acciones con otros. Los juicios no se basan en propiedades externas pre-existentes de las cuales el lenguaje dé cuenta. Son evaluaciones que hacemos de las acciones de alguien, basadas en estándares sociales. Las evaluaciones y los estándares sociales, entre otras cosas, son en sí mismos completamente lingüísticos. Somos seres lingüísticos. El liderazgo se presenta, primero, como un juicio que hacemos de alguien. Visto como una evaluación, el liderazgo no es algo "ahí afuera" que podamos señalar y que cualquier observador necesariamente será capaz de reconocer. Basado en las observaciones de las acciones de alguien, podemos decir que él o ella es o no es un líder.

Ya que el liderazgo es un juicio, las personas pueden no estar de acuerdo sobre él; y disentirán de acuerdo a los fundamentos que apoyen el juicio, los estándares sociales usados para hacerlo, y las acciones esperadas en el futuro. Hacemos juicios para guiar las acciones que deberemos tomar en el futuro. Alguien que podamos juzgar como siendo un escritor muy competente en términos de materias escolares puede no ser considerado un escritor competente en el contexto de escribir una novela para ser publicada. Lo mismo sucede con una evaluación de liderazgo. Alguien a quien evaluamos como líder en un dominio restringido o una situación contingente, por ejemplo, puede no ser considerado como un líder dentro de una perspectiva histórica más amplia.

Decimos que el liderazgo es un juicio que hacemos de alguna entidad que actúa. Esta entidad puede ser individual o colectiva, puede ser una organización tal como una compañía, un partido político, una iglesia, o alguna otra clase de entidad social como por ejemplo un país. Podemos hablar entonces del liderazgo de Gandhi, de la IBM, o de la Roma Imperial.

Segundo, el liderazgo no sólo es una evaluación, sino también un dominio de acción en sí mismo. Llamamos líder a una persona cuando él o ella pueden realizar cierto tipo de acciones, de la misma manera por la cuál llamamos carpintero o cirujano a personas que realizan ciertos tipos de acciones particulares.

Cada vez que observamos estas acciones, podemos decir que el liderazgo ocurre. Sin embargo, cuando pasamos del liderazgo como dominio de juicios, al liderazgo como dominio de acción, todavía decimos que el lenguaje produce el liderazgo. Decimos esto porque las acciones básicas que constituyen el fenómeno del liderazgo son lingüísticas: los líderes hablan a las personas que guían. Más aún, es en el hablar donde acontece el fenómeno del liderazgo.

Un líder es alguien que hace ciertas ofertas, pedidos, y promesas. Un líder genera una interpretación del presente, declara la posibilidad de un futuro diferente, y es capaz de generar confianza en otras personas. Sin lenguaje, estas acciones no podrían ser realizadas.

### **El lenguaje constituye realidad**

Para desarrollar una interpretación de cómo se genera el fenómeno del liderazgo no es suficiente establecer sólo la conexión entre liderazgo y lenguaje. También debemos abrirnos a una interpretación del lenguaje que nos alejará de nuestra comprensión tradicional.

Normalmente hemos entendido el lenguaje como un medio para describir la realidad, y para transmitir ideas, sentimientos, etc., o lo que hoy llamaríamos "información". Tradicionalmente, el lenguaje fue pensado como siendo un medio de expresión (un vehículo) al servicio de la mente o de la conciencia. La realidad, se supuso, existía por sí misma, siendo independiente del lenguaje. El rol activo fue asignado a la mente y a su pensar.

Esta interpretación del lenguaje ha sido desafiada en forma contundente. Diversos desarrollos teóricos y prácticos acaecidos en el presente siglo, algunos de los cuáles en fecha muy reciente, nos permiten afirmar que el lenguaje no es sólo responsable de la realidad, sino que también y al mismo tiempo, la constituye.

Veamos algunos ejemplos. Cuando alguien, investido de la autoridad necesaria hace la declaración, "Los declaro marido y mujer", se genera una nueva realidad. Lo mismo sucede cuando un país, por ejemplo, declara la guerra a otro. Esto produce una realidad inexistente antes de que la declaración fuese hecha. Lo mismo sucede cuando alguien hace una promesa o un pedido a otra persona. Imaginemos que alguien le dice, "Prometo prestarle N\$10,000 la próxima semana". La promesa puede aceptarse o rechazarse, como puede hacerse con una petición, pero la realidad se modifica después que sido hecha la promesa o la petición.

Podríamos decir que cuando hacemos un juicio, estamos dando cuenta de una acción o situación. Sin embargo, cuando hacemos una declaración, una promesa, o una petición, no estamos dando cuenta de nada. Estas no corresponden a descripciones de una realidad previamente existente. Crean una nueva realidad.

Cuando hacemos una declaración o una promesa, estamos realmente ejecutando una acción. El lenguaje no es un portador pasivo de descripciones; es el generador activo de nuevas realidades.

Es precisamente de la capacidad del lenguaje para constituir realidad de donde emerge el fenómeno del liderazgo. Sin el reconocimiento de la capacidad constitutiva del lenguaje, el liderazgo sólo puede ser interpretado como un fenómeno extremadamente misterioso. Esta afirmación, esperamos, se tornará más clara al avanzar nuestra discusión.

### **Prácticas sociales como juegos lingüísticos**

Nuestras interacciones con otras personas no sólo están basadas en acciones lingüísticas aisladas, como declaraciones, promesas, etc. También podemos coordinar acciones con otros mediante prácticas sociales ya existentes. Las prácticas sociales son "formas recurrentes de hacer las cosas". Por ejemplo, tenemos formas de iniciar una conversación por el teléfono, formas de hacer negocios, formas de criar a nuestros hijos, formas de tener una relación amorosa, etc. Alguien de una comunidad diferente, por ejemplo un japonés o un ruso, puede tener formas diferentes de hacer las mismas cosas, o pueden no tener ninguna variación en una o más de estas prácticas. Por ejemplo, por mucho tiempo los rusos no han participado en prácticas de negocios. Por lo tanto una práctica social no es "la" forma de hacer algo. Es la forma de una comunidad de hacerlo.

Generalmente no vemos esto. Ya que normalmente crecemos dentro de los límites de una comunidad, nos encontramos haciendo las cosas como si nuestra manera de hacerlas fuera la manera "apropiada". Algunas veces ni siquiera nos damos cuenta de que nuestra manera de hacer las cosas no existía en el pasado y de que nuestros ancestros las hacían de modo diferente.

Las prácticas sociales surgen y cambian dentro de la deriva de la vida social. Las personas adoptan formas de actuar que se hacen recurrentes hasta que formas nuevas las reemplazan. Con mucha frecuencia no vemos que estamos inaugurando una nueva práctica social, sólo parece que hacemos las cosas recurrentemente de una nueva manera diferente. Esta nueva manera termina convirtiéndose en nuestra forma de hacerlo, sin haber notado realmente que ha surgido una nueva práctica. Sin embargo, algunas veces se establecen nuevas prácticas porque alguien las inventó y sedujo a una comunidad para adoptarlas. Las personas que hacen esto son líderes. Por lo tanto, para entender el liderazgo es importante comprender cómo se generan las prácticas sociales.

Decimos que toda práctica social puede reinterpretarse en términos de su estructura lingüística. Además, decimos que las prácticas sociales pueden examinarse como un marco para la acción definido por un conjunto de distinciones lingüísticas. Estas formas recurrentes de copiar pueden reinterpretarse (también decimos

"reconstruirse") en términos de distinciones lingüísticas. Tal vez nadie "hizo" realmente estas distinciones.

Las personas pueden haber actuado simplemente de una manera particular, y lo hicieron así recurrentemente. Aún así, esa manera particular de actuar puede ser inteligible en términos de un conjunto de distinciones lingüísticas.

En nuestra investigación de las prácticas, hemos explorado la naturaleza de los juegos. Los juegos son útiles para nuestra investigación porque son prácticas sociales con distinciones lingüísticas normalmente explícitas. La forma en la que están presentes las distinciones lingüísticas en los juegos es como "reglas". Los juegos tienen dos clases de reglas.

Primero, tienen lo que llamamos reglas constitutivas. Estas son declaraciones que definen el objetivo del juego, las entidades existentes, y las acciones que deben, pueden, y no pueden realizarse. Por ejemplo, podríamos decir que el objetivo del juego de ajedrez es capturar al rey del oponente. Las especificaciones del tablero de ajedrez y de las diferentes piezas definen las entidades del juego. Las declaraciones de que un alfil sólo puede moverse diagonalmente y que la reina puede moverse en cualquier dirección son reglas de acción. Un cambio en las reglas constitutivas del juego lo cambian.

Segundo, existe lo que llamamos reglas estratégicas. Estas manifiestan la sabiduría acumulada sobre cómo jugar el juego efectivamente. Sugieren acciones que los jugadores pueden seguir bajo circunstancias particulares. Sólo cambia la forma en la que se juega. Lo que se llama en ajedrez apertura inglesa es un conjunto de reglas estratégicas. Cuando se juega ajedrez no se necesita seguir este tipo de apertura; pueden inventarse variaciones propias dentro de la apertura inglesa. Una variación en las reglas estratégicas de un juego no lo cambia.

Las prácticas sociales pueden reinterpretarse en términos de juegos lingüísticos. Como con los juegos, podemos especificar sus distinciones constitutivas y estratégicas. Estas distinciones definen la naturaleza de una práctica social como un espacio para la acción social. Es necesario, en este punto, distinguir las acciones de las prácticas sociales. Las prácticas sociales no son acciones. Son un espacio en el que se realizan las acciones.

Dentro de una práctica social puede presentarse una gran variedad de acciones. Cuando tengo una conversación por el teléfono, por ejemplo, las prácticas sociales establecidas no definen lo que voy a decir, sino la forma de decirlo. La práctica no especifica todas las acciones que se realizarán dentro de ella. Lo que la práctica define es la estructura de las acciones posibles. Una práctica social es una estructura de posibilidades de acción.

Esta interpretación de las prácticas sociales nos permite observar de una manera más poderosa la forma en la que las distinciones lingüísticas constituyen realidad. Queremos notar aquí dos fenómenos diferentes. El primer fenómeno señala el hecho de que vivimos en un mundo lingüístico, un mundo hecho de nuestras distinciones. Las distinciones que constituyen una práctica social producen o incluyen un mundo completo en el que se producen los significados de nuestras acciones, nuestros estados de ánimo, nuestras identidades, etc. Tome como ejemplo cualquier juego, digamos football, y verá cómo se crea todo un mundo dentro y alrededor de él. Esto no sucede sólo en los juegos, sucede en nuestra vida social concreta.

Lo mismo sucede con los juegos "reales" como la vida familiar, carrera, o política, por ejemplo. Las distinciones son tan importantes para las personas que en ocasiones sacrifican sus vidas por ellas. Este es un mundo que existe de las distinciones lingüísticas que una práctica social da a una comunidad.

El segundo punto que debe notarse es la capacidad del lenguaje para constituir realidad. El mundo que una práctica social produce es el resultado de la capacidad que tenemos, como seres humanos, para hacer distinciones. Aún cuando hacemos esas distinciones dentro de los antecedentes de nuestra historia, es importante enfatizar que nada determina las acciones de hacerlas. Podríamos haber hecho esas distinciones, y podríamos haber hecho otras. El basketball no fue una invención necesaria. La democracia tampoco fue una practica necesaria. El mundo pudo haber sido diferente. Tenemos el basketball, como tenemos la democracia, porque las personas inventaron estas prácticas y las inventaron haciendo distinciones que no estaban presentes antes.

Los líderes son personas que hacen esto. Sus acciones dan forma al futuro.

### **La conversación de liderazgo**

Hemos dicho que el liderazgo se genera a través del lenguaje. En realidad, el fenómeno del liderazgo no puede suceder sin la existencia de una clase particular de conversación. Es la existencia de esta conversación la que fija el terreno para el fenómeno del liderazgo. La llamamos conversación de liderazgo. Los líderes son personas que se hacen a sí mismas ciertas preguntas y se comprometen con las respuestas que articulan.

De un modo general, las preguntas básicas que los líderes se presentan son las siguientes: ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde va el mundo? ¿Quiénes seremos en un mundo que cambia? ¿Qué necesitamos para convertirnos en lo que queremos ser? Sin hacerse estas preguntas, sin participar en lo que llamamos conversación de liderazgo, no pueden surgir líderes. Llamamos líderes a las personas que consideran estas preguntas, y decimos que están en la conversación de liderazgo.

Nuestra distinción de las prácticas sociales como juegos lingüísticos nos permite rephrasear las cuestiones anteriores en términos de juegos. En lugar de hacer preguntas sobre la "naturaleza" del mundo y de nosotros mismos, podemos ahora hacer las preguntas en términos de prácticas o juegos en los que participamos. Haciéndolo así, las preguntas originales pierden su carácter aparentemente misterioso. Las preguntas se convierten entonces en las siguientes:

¿Cuáles son los juegos que hemos estado jugando hasta ahora? ¿Cuáles son los juegos, que el mundo está jugando y estará jugando en el futuro, que debemos considerar? ¿Cuáles son los juegos que jugaremos en el futuro? ¿Cómo formaremos el equipo para jugar estos juegos?

Para especificar las prácticas sociales incluidas aquí, debemos ver las distinciones constitutivas que producen estas prácticas. La conversación de liderazgo puede dividirse en diferentes competencias lingüísticas básicas.

## **Las competencias básicas de un líder**

### **1. Los líderes leen el mundo**

Los líderes transforman el mundo. Sus acciones traen a la vida un mundo nuevo. Sin su intervención, el mundo sería un mundo diferente. Sin embargo, para hacer esto, los líderes deben desarrollar una historia - una narrativa - sobre el mundo en el que viven.

El mundo no es una colección de objetos o eventos. No es algo que esté "ahí afuera" que se pueda ver o describir. El mundo es una narrativa que "da sentido" a los objetos y eventos, refiriéndolos a preocupaciones e intereses humanos. Nos colocamos a nosotros mismos en el mundo de acuerdo a la historia que tenemos de él.

Ya que diferentes personas tienen diferentes historias sobre el mundo, sus posibilidades en la vida son diferentes. Lo que diferencia esta noción del mundo de la que afirma que el mundo es una colección de objetos y eventos es el hecho de que toma la forma de una estructura de posibilidades. La noción del mundo presentada aquí reconoce que nuestra historia del mundo abre y cierra posibilidades para la acción. Finalmente, define diferentes posibilidades para la vida.

Las posibilidades para la acción que un líder encarna expresan el tipo de historia sobre el mundo según la cual el líder vive. Lo que hemos dicho sobre el mundo es normalmente transparente para los líderes. Para ellos, el mundo no es algo dado, sino una estructura para posibles acciones. Estas acciones transformarán lo que el mundo ha sido y cambiarán las posibilidades que estarán presentes en el futuro.

Algunas historias del mundo son más poderosas que otras. Algunas permiten acciones que una historia diferente no permitiría. Es importante, entonces, examinar los factores que hacen poderosa una historia.

Un primer factor es lo que llamaremos la competencia para leer al mundo. Nuestra historia del mundo tendrá más poder de acuerdo con las prácticas que tenemos para leer las historias del mundo de otras personas. Nuestra propia historia adquiere más fuerza al tener contacto con otras historias. Conocemos el mundo no sólo porque experimentamos personalmente algunos eventos, sino porque leemos o escuchamos acerca de ellos. Los eventos de nuestra experiencia personal especifican un mundo muy restringido. Los eventos que son cruciales para nuestras posibilidades de acción tienen lugar más allá de los límites de nuestra experiencia personal. Por lo tanto, debemos complementar estos eventos con la lectura de prácticas acerca del mundo. Insistimos en que leer el mundo en términos de acciones posibles no es una descripción de él. Las posibilidades no son objetos que podamos señalar.

Un segundo factor se relaciona con nuestra capacidad para distinguir, dentro de nuestra propia historia del mundo, así como dentro de las historias que leemos acerca de él, afirmaciones de evaluaciones y, al mismo tiempo, ser capaces de evaluar la veracidad de las afirmaciones y la validez de las evaluaciones. No vamos a ampliar sobre la diferencia entre afirmaciones y evaluaciones y sobre los temas de verificación y fundamento. Lo que queremos enfatizar es que no es sólo el tamaño de la historia lo que define su poder, también es el rigor de sus afirmaciones y los fundamentos de sus evaluaciones. Esto es lo que diferencia una historia que es una fantasía de una historia que puede potenciar nuestras posibilidades de acción.

Un tercer factor importante es el conjunto de distinciones que tenemos para leer el mundo. Afirmamos que no vemos con nuestros propios ojos sino con las distinciones que tenemos. Lo que forma un observador es un conjunto de distinciones. Los eventos y objetos ya son lo que nuestras distinciones hacen que sean. Sin la distinción de una silla, no veremos una silla. Un nativo de una tribu primitiva que no tiene distinciones del intercambio monetario no verá una moneda si se le muestra una. Verá algo más, tal vez un objeto sagrado. Nuestro mundo y las posibilidades que podemos encontrar en él siempre será el mundo producido por nuestras distinciones.

Con un conjunto particular de distinciones, el mundo de hoy puede verse muy complicado; con otro conjunto de distinciones, podría verse muy simple. Con algunas distinciones, podríamos decir que no hay nada o muy poco que podamos hacer en el mundo actual. Con diferentes distinciones podemos ver muchas oportunidades para la acción. El mundo de un líder está condicionado por sus distinciones fundamentales.

Un cuarto y último factor que debe mencionarse es el fenómeno de estados de ánimo. Los seres humanos tienen estados de ánimo. Viven en estados de ánimo. Hemos dicho que los estados de ánimo son evaluaciones automáticas acerca del mundo y el futuro. Ya que el mundo, como se mencionó anteriormente, especifica una estructura de posibles acciones en el futuro, podemos ver lo conectado que están los fenómenos del mundo y el futuro. Lo que es interesante respecto a los estados de ánimo es que no los "producimos". Nos encontramos a nosotros mismos en un estado de ánimo, y el estado de ánimo siempre parece estar adelante de nosotros. De acuerdo con el estado de ánimo en el que nos encontremos, la estructura de posibilidades puede ser diferente.

Esta estructura de posibilidades, por lo tanto, no es sólo el resultado de las afirmaciones y evaluaciones que "hacemos" cuando construimos nuestra historia del mundo. Es también una expresión de estos estados de ánimo que nos poseen. Los líderes se distinguen de otras personas por sus estados de ánimo. Estos estados de ánimo les permiten declarar posibilidades no previstas por otros.

## **2. Los líderes declaran una misión**

El liderazgo se basa en la capacidad que los seres humanos tenemos para hacer declaraciones y para generar nuevas realidades con ellas. De la declaración surge que algo que no está presente es, sin embargo, posible. Los líderes hablan de futuros posibles. Lo que es posible no está "ahí" en el mundo esperando que alguien lo vea. Lo que es posible es una invención humana. Esta invención tiene lugar en el lenguaje. A la declaración de lo que es posible, junto con el compromiso de hacer que suceda, le llamamos la misión del líder.

El liderazgo no es sólo la capacidad de anticiparse a lo que sucederá en el futuro. Por ejemplo, la capacidad que tengamos para anticiparnos a la caída futura de las barreras comerciales en los países socialistas no nos convierte en líderes. El futuro del que habla el líder es un futuro que no sucederá sin su compromiso total para hacer que suceda. Es diferente si, al anticiparnos a la caída de las barreras comerciales de los países socialistas, declaramos nuestro compromiso para obtener una gran participación en sus mercados de productos químicos, por ejemplo.

Podemos ver que la declaración de un futuro posible que el líder se compromete a generar no es un acto basado solamente en su voluntad. Se hace dentro de su lectura del mundo: su interpretación del mundo como estructura para posibles acciones. Esta interpretación del mundo opera como fundamento para la evaluación de que la misión declarada es posible.

Sin embargo, los tipos de acción que requerirá la misión del líder no pueden deducirse totalmente de su lectura del mundo. Muchos de ellos los generarán las propias acciones del líder. Algunas acciones surgirán de la interpretación del líder de lo que es posible en el mundo. Sin embargo, de estas acciones se produce un nuevo

mundo y con él acciones nuevas que, otra vez, permiten nuevas posibilidades. Las acciones del líder, por lo tanto, son un factor importante para hacer posible la misión declarada. Sólo podemos hacer lo que es posible. Sin embargo, cuando actuamos, también cambiamos lo que anteriormente era posible.

### **3. Los líderes hacen alianzas**

Una competencia importante que los líderes deben poseer es una capacidad para hacer alianzas. Hacer alianzas es una acción que redefine la estructura de posibilidades para acciones posteriores. Las alianzas hacen posible lo que no era posible antes. Crean nuevas condiciones que nos permiten jugar juegos que no podían jugarse antes. Hemos dicho que las prácticas sociales vistas desde la posición de los juegos lingüísticos pueden reconstruirse en términos de diferentes clases de distinciones.

Algunas de estas distinciones especifican las acciones obligatorias, las acciones permitidas, y las que están prohibidas dentro de un juego. Sin embargo, las acciones permitidas desde el punto de vista de las distinciones generales del juego no están necesariamente dentro del rango de posibilidades de los jugadores particulares. El hecho de que algo se permita no significa necesariamente que pueda realizarse en un momento dado. Aunque alguien pueda tener las competencias requeridas para ser elegible como el CEO de una compañía, eso no significa que se le nombrará para esa posición. Hacer alianzas considera este tipo de interés. Tienen que ver con algunas de las acciones que realizamos para generar la posibilidad para otras acciones.

Para formar competencia en el dominio de las alianzas, los líderes deben entrar a la conversación de poder. La conversación de poder se dirige precisamente a cambiar la estructura de acciones posibles. Cuando discutimos el poder, afirmamos que es una evaluación sobre la capacidad diferencial para generar acción. Usamos el término diferencial porque para hacer la evaluación de poder debemos comparar dos entidades y evaluar sus capacidades para generar acción. Una entidad se evalúa como poderosa cuando se compara con otra entidad, o puede tener la evaluación opuesta cuando se compara con otra entidad diferente.

Los líderes deben hacer alianzas. No pueden evitar la conversación de poder. Una alianza se hace cuando dos jugadores acuerdan mutuamente apoyarse entre sí manteniendo su autonomía de acción. Cuando, por ejemplo, se fusionan en una sola entidad, no lo llamamos alianza. Para hacer alianzas los jugadores deben mantener su autonomía a pesar del hecho de que pueden participar en acciones comunes.

Hablando en general, podemos distinguir dos tipos básicos de alianzas: estratégicas y tácticas. Llamamos alianza estratégica a la que se hace cuando los líderes son capaces de obtener el apoyo de otros jugadores para su misión declarada. Llamamos alianza táctica a la basada en la capacidad del líder para obtener el apoyo

para acciones específicas que se avalúan como necesarias para avanzar la misión declarada. En las alianzas tácticas el apoyo se da a acciones específicas y no a la misión. Debemos aceptar que algunas veces esta distinción no es fácil de usar ya que existe un amplio rango de apoyo posible entre las acciones específicas y la misión declarada. Algunas veces hacemos alianzas para obtener el apoyo para misiones intermedias – misiones que son sólo una pieza dentro de la misión declarada.

Una alianza se hace normalmente como parte de la conversación de poder de dos o más jugadores. La alianza se basa en la evaluación de los jugadores de que acordando mutuamente apoyarse aumentarán sus capacidades particulares para la acción. Las alianzas modifican el horizonte de las acciones posibles para los jugadores. A pesar del hecho de que para construir una alianza los jugadores pueden necesitar hacer concesiones y enfrentar algunos costos. Su participación usualmente se hace sobre la evaluación de que, en general, aumentarán su posición dentro del juego, o por lo menos perderán menos de lo que perderían sin haber hecho la alianza.

Una condición constitutiva de las alianzas es la confianza. Sin confianza no podemos hacer alianzas. La confianza aparece como la evaluación que los jugadores hacen uno de otro respecto a cumplir las promesas de apoyarse entre sí según su acuerdo.

#### **4. Los líderes se hacen cargo de las preocupaciones de otras personas**

No hay líderes sin partidarios y seguidores directos. Curiosamente, algunas veces las personas gustan de los líderes, pero no de los seguidores. No se dan cuenta de que uno no es posible sin el otro. No defendemos la noción de los seguidores ciegos, de mente estrecha. Con frecuencia las personas que son líderes en un dominio son normalmente seguidores en otro. Lo que llamamos partidarios o seguidores directos son personas que participan con el líder en la invención de un futuro juntos, un futuro que no sería posible sin las acciones del líder. Como occidentales, nuestro discurso extremadamente individualista nos hace alabar líderes y despreciar seguidores.

No hay liderazgo sin personas que adopten como suya la misión encarnada por el líder. Esta apropiación de la misión del líder hace que el fenómeno de los partidarios y seguidores directos sea muy diferente al de las alianzas. Aquí básicamente se pierde la autonomía con la misión del líder. Lo que está involucrado en el fenómeno de los seguidores es un aspecto crucial del liderazgo, y puede examinarse desde diferentes posiciones.

Una manera de verlo es desde el aspecto de los seguidores. Para ellos, la misión declarada del líder se hace cargo de sus preocupaciones personales. La misión del líder no "representa" o "refleja" necesariamente lo que las personas quieren, ni es portavoz de sus necesidades existentes. Los líderes no son necesariamente

representantes de lo que las personas declaran que necesitan. La misión de un líder aparece como una invitación en la que las personas ven considerados sus intereses de una forma que no existía para ellos antes de que se declarara la misión. Esto es una de las características que hacen que el liderazgo parezca algo misterioso.

Lo que los líderes declaran posible expande el horizonte de posibilidades de las personas. Al mismo tiempo, modifican la manera en la que las personas se evalúan a sí mismas, sus identidades, y la manera en la que evalúan el mundo y el futuro. Cambiando las evaluaciones de las personas sobre el mundo y el futuro los líderes modifican sus estados de ánimo. Normalmente los líderes son expertos en la producción de estados de ánimo sociales - estados de ánimo que viven en una comunidad completa. Lo que hace esto posible es la capacidad de la misión declarada del líder para cuidar de las preocupaciones de las personas. Como tales, los líderes aparecen como la personificación de los intereses de sus partidarios y seguidores directos.

También podemos examinar la relación de los líderes y seguidores desde la perspectiva del líder. Aquí, tenemos dos aspectos que señalar. El primer aspecto es la seducción.

Llamamos seducción a la capacidad para aparecer como una posibilidad para otros. Para que esto suceda, las ofertas que los líderes hacen deben hacerse cargo de los intereses de las personas. Esto no es algo que se produzca automáticamente. Al declarar una misión que evaluamos se hace cargo de las preocupaciones de otros, no necesariamente somos vistos, como haciendo esto, por los otros. Con frecuencia las personas no aprecian inmediatamente que lo que les ofrece el líder pueda considerar efectivamente sus intereses, especialmente si el líder no habla de sus necesidades inmediatas. La seducción es el arte de producir apreciación genuina.

El segundo aspecto es la capacidad del líder para subordinar su yo privado a los intereses de la comunidad. Esto implica la transformación del líder en un espacio de posibilidades para la comunidad. El liderazgo no es un fenómeno individual sino social. Vive en la evaluación de una comunidad.

##### **5. Los líderes declaran la organización que logrará su misión y nombran individuos dentro de la organización**

Los líderes individuales usualmente encuentran que sus propias acciones no son suficientes para lograr su misión declarada, haciendo necesaria la creación de un agente colectivo. Esto requiere de una organización que permita la coordinación de acción de diferentes individuos, quienes juegan roles importantes y tienen diferentes competencias. Una organización genera un trasfondo compartido de comprensión desde el que los individuos actúan en la consecución de un compromiso básico. Una organización también permite que se establezcan sistemas de recurrencia, en particular, prácticas sociales que son necesarias para el logro de sus metas.

Los líderes deben declarar la organización que su misión requiere. No necesariamente crean organizaciones nuevas. Pueden operar con una ya existente. Sin embargo, es el rol del líder hacer las declaraciones que especifiquen la naturaleza de la organización, sus metas, y su filosofía de acción. Los líderes también son, en último término, responsables de contratación y despido de personal, de compras y ventas, de contratos, etc. Son en definitiva responsables de todas las acciones de la organización.

Los líderes también deben nombrar a los individuos que ocuparán diferentes puestos de autoridad dentro de la estructura interna de la organización. Estos individuos operan por parte de la organización con el poder que los líderes delegan a sus puestos. Delegando poder dentro de la organización, los líderes expanden su capacidad de acción y por lo tanto, expanden su propia base de poder.

Es constitutivo de cada organización ser un espacio para el liderazgo. Cada organización requiere líderes, personas que tengan responsabilidad para declarar qué juego jugará la organización y definir los roles de los individuos dentro de él. Una organización no puede sobrevivir sin su propia lectura del mundo, sin una misión declarada, sin hacer alianzas y seducir a las personas para que se unan y trabajen bajo un compromiso y trasfondo común. Este espacio para liderazgo puede producirse con diferentes grados de efectividad y éxito. Sin embargo, una organización requiere siempre de liderazgo.

Esto presenta un problema interesante. En la sociedad actual, las organizaciones se han convertido en los agentes más importantes en casi todos los campos de actividad. Los individuos normalmente se subordinan al poder de las organizaciones y desarrollan sus carreras dentro de ellas. Actuando por sí mismos, los individuos son extremadamente vulnerables, y cuando sus acciones individuales independientes son muy exitosas, generalmente la forma de crecer es construir una organización. Si aceptamos que las organizaciones son, por su naturaleza, espacios para el liderazgo, debemos concluir que la sociedad actual necesita liderazgo como una competencia extendida y altamente disponible. Esto significa que hoy nuestro poder y efectividad como comunidad depende mucho de nuestra capacidad para generar liderazgo.

Sin embargo, esta situación contradice nuestra comprensión tradicional de liderazgo. Si por liderazgo se entiende una propiedad misteriosa y única lograda por sólo muy pocas personas, nos enfrentamos con la tarea imposible de satisfacer la demanda de liderazgo que las organizaciones necesitan. La naturaleza organizacional de la sociedad actual demanda una nueva interpretación del fenómeno de liderazgo.

## **6. Los líderes se comprometen a la producción necesaria para lograr su misión**

Los líderes deben producir las acciones necesarias para lograr su misión declarada.

Deben cumplir las promesas que han hecho, y deben generar las condiciones de satisfacción correspondientes. Esta conversación particular se llama producción.

Para desarrollar producción se necesita la coordinación de acción entre los diferentes individuos, especialmente si los líderes operan dentro del marco de una organización. La administración es la competencia para coordinar las acciones de muchos individuos con el propósito de generar y proporcionar las condiciones de satisfacción incluidas en las promesas del líder. Mediante la delegación de la autoridad del líder otra persona puede ejercitar la competencia de la administración. Cuando esto sucede los líderes y los administradores aparecen como dos roles diferentes dentro de una organización, esto es, dos espacios conversacionales y dominios de intereses diferentes.

Los líderes aparecen más conectados con la realización de las declaraciones básicas y promesas que constituyen una organización. Los administradores aparecen más involucrados con el manejo de la coordinación de promesas específicas que unen a la organización.

A pesar del hecho de que pueden separarse estos dos roles - liderazgo y administración - los líderes son los responsables de las acciones de toda la organización. La delegación de poder dentro de la organización es siempre una acción condicionada a la evaluación permanente de los líderes. La responsabilidad final sobre las acciones de la organización nunca se delega, ya que los líderes son responsables de la acción de delegación.

## **7. Los líderes cuidan las carreras de su personal**

Hemos dicho que los líderes proporcionan un espacio en el que los individuos construyen sus identidades, generan el horizonte de posibilidades para sus acciones, y dan sentido a sus vidas. Bajo un liderazgo fuerte, los individuos que pudieran carecer de confianza en su capacidad para producir resultados significativos con sus acciones pueden transformarse completamente en personas altamente comprometidas, con un sentido de pertenencia, deber, logro, y responsabilidad. Los grandes líderes normalmente han producido esto. Napoleón fue un ejemplo claro. Se hizo cargo de soldados muy desmoralizados y los transformó en una fuerza militar poderosa, equipada con una moral más alta que la de sus enemigos, quienes, en ocasiones, los superaban en número.

Cuando vemos el liderazgo en el contexto de las organizaciones, podemos tomar una posición diferente sobre lo que se mencionó anteriormente. Las organizaciones proporcionan un marco de estabilidad para las personas que trabajan para ellas. A pesar de la rotación de empleados, las organizaciones se han convertido en los lugares en los cuales muchas personas construyen sus identidades públicas. Aún cuando las personas abandonan la organización, lo que hicieron ahí afecta cómo se

verán afuera. Hoy, una gran cantidad de personas desarrollan carreras dentro de las organizaciones.

Cuidar las carreras de las personas es cuidar sus intereses para el desarrollo de sus identidades públicas en el mundo. El líder adopta estos intereses como suyos. El liderazgo es una evaluación fundada en el hecho de que lo que las personas afirman ser y lo que podrían ser en el futuro depende de las acciones realizadas por el líder y las posibilidades que esas acciones abren para ellos. Cuidar las identidades de las personas es una de las competencias básicas que alguien debe evaluar como líder.

### **Comentarios finales**

Examinemos lo que hemos hecho en este documento. Hemos visto cómo nuestra comprensión tradicional está atrapada en una noción de liderazgo como una propiedad misteriosa y rara que algunas personas seleccionadas demuestran tener. Hemos afirmado que podemos alejarnos de esta comprensión. La piedra angular para hacer esto es el reconocimiento de la capacidad del lenguaje para constituir realidad.

La comprensión tradicional, cuando considera el fenómeno del liderazgo, normalmente termina proporcionando una lista infinita de resultados, cualidades, e historias que han demostrado acompañar la presencia de un líder. Esta es una buena manera de observar lo que hacen los líderes. Sin embargo, no ofrece una interpretación aceptable acerca de cómo se generaron esos resultados. No dice cómo pueden obtenerse esas cualidades y cómo esas anécdotas tienen sentido como parte de un fenómeno unitario básico.

Hemos tomado una trayectoria que se opone a la comprensión tradicional. Nos hemos concentrado en especificar las competencias básicas en las que puede dividirse el fenómeno del liderazgo. Hemos visto que estas competencias básicas son competencias lingüísticas fundamentales. De aquí, fuimos capaces de revertir el proceso en el que la comprensión tradicional está atrapada. En lugar de iniciar desde el fenómeno del liderazgo, y después ver lo que produce, y terminar con listas de resultados diversos, cualidades, y anécdotas, podemos empezar ahora desde las competencias que constituyen el liderazgo y terminar produciendo el fenómeno.

El liderazgo se genera cultivando un conjunto limitado de competencias lingüísticas. No hay nada más. Todas estas competencias pueden aprenderse, y una vez aprendidas, pueden generarse los resultados atribuidos al fenómeno. Cuando esto se reconoce, el liderazgo se convierte en un dominio de aprendizaje y diseño. Hemos alcanzado un punto desde el que ahora podemos no sólo describir el fenómeno del liderazgo, sino explicarlo y producirlo.