

Liderazgo, percepción del cambio y subdesarrollo

ALBERT O. HIRSCHMAN es Profesor de Economía Política en la Universidad de Harvard. Anteriormente fue profesor en las Universidades de Columbia y de Yale. Vivió durante cinco años en Colombia como asesor económico del gobierno y de entidades públicas y privadas. Sus obras principales incluyen: *La Estrategia del Desarrollo Económico* (Fondo de Cultura Económica, 1961) y *Estudios sobre Política Económica en América latina* (Aguilar, 1964). Su último libro *Development Projects Observed* acaba de publicarse por The Brookings Institution y será editado en español por Siglo XXI (México).

Durante mi reciente visita a una capital latinoamericana quise volver a ponerme en contacto con X, estudioso de historia económica, que hacía un tiempo había regresado después de una permanencia de varios años en Europa. Le pregunté a un sociólogo que me había invitado a comer, si conocía a X; me contestó que en realidad lo conocía muy bien pero que no sabía su número de teléfono, aunque seguramente podría averiguarlo si llamaba a un amigo común de ambos. Desgraciadamente, el amigo no se encontraba en casa. Le pregunté si habría la posibilidad de que X figurara en la guía de teléfonos; esta sugerencia fue recibida con un encogimiento de hombros y con el comentario de que la guía de teléfonos se hace el deber de incluir sólo los nombres de las personas que se han ido del país o que han muerto. Pasado un rato, llegaron los demás invitados, un economista y su señora. Les preguntamos por el número de teléfono de X. El economista comenzó diciendo que parecía que X estaba muy de moda, que era muy difícil de ubicar y que en los últimos días varias personas le habían preguntado cómo podían ponerse en contacto con él. Se dejó de lado el tema porque parecía sin solución y todo el mundo pasó una velada muy agradable.

Al despertar a la mañana siguiente en mi pieza del hotel, me fijé en la guía telefónica que había en mi velador. No pude resistir la tentación de abrirla para ver si figuraba el teléfono de X. Lo hallé inmediatamente y marqué el número, convencido de que era el que éste había tenido antes de dirigirse a Europa, hacía cinco años. Pero una voz muy conocida me contestó al otro extremo de la línea.

Sucede que X es Claudio Véliz, actualmente director de un nuevo Instituto de Estudios Internacionales con sede en Santiago y editor, entre otras obras, del libro recientemente aparecido: *Obstáculos al Cambio en América Latina*¹.

En el transcurso de nuestra conversación, me pidió que diera una conferencia en su Instituto. Como el episodio recién vivido confirmaba una sospecha mía de mucho tiempo en el sentido de que los obstáculos al cambio, tanto en América Latina como en otras áreas en vías de desarrollo, se hallan grandemente complicados por los obstáculos a la percepción de los cambios, le sugerí que una exploración de estos tipos de obstáculos podía constituir un tema interesante, aunque algo irreverente. Las observaciones que siguen se basan en la conferencia que luego dicté y también en la animada discusión que ésta provocó.

En un grado bastante considerable, la dificultad para percibir el cambio es universal. En todas las latitudes y en todas las etapas de desarrollo el hombre se muestra reacio a abandonar los viejos clisés y estereotipias que le han servido tan bien hasta ese momento, ya que éstos convierten al mundo que lo rodea en un lugar inteligible, confortable y significativo; o, como lo vimos en nuestro episodio, en un lugar que casi llega a hacerse querer por lo familiar e inalterablemente absurdo que resulta. La pregunta que se me plantea aquí se relaciona con la posible existencia de obstáculos especiales o adicionales a la percepción del cambio en aquellos países en que el desarrollo económico y social ha sido tardío.

Como preliminar, debemos discutir en forma breve un punto que parece terminológico pero no lo es en la realidad. A menudo se hace una diferencia entre los cambios "reales" y los cambios "aparentes" y esta estratagema permite categorizar una gran cantidad de cambios, que efectivamente han tenido lugar, diciendo que son aparentes, lo que a su vez permite aseverar que aún no se ha producido cambio alguno. La decisión de reconocer que ha ocurrido un cambio real se hace depender de una o varias comprobaciones: por ejemplo, se dice a menudo que no ha habido "un cambio real", a menos que la distancia absoluta que separa el ingreso *per capita* de los países en vías de desarrollo, del ingreso *per capita* de los países desarrollados, se haya reducido en forma importante o a menos que haya habido una redistribución radical y repentina del poder y la riqueza como resultado de una revolución socialista. Pero el hecho de fijar pruebas tan exigentes indica de por sí que existe una dificultad y renuencia especial para la aceptación del cambio, a menos que resulte imposible seguir

¹*Obstacles to Change in Latin America*, Oxford University Press, 1966.

negándolo. Nuestra tarea consiste precisamente en explicar esta renuencia y esta dificultad.

1. *Persistencia de la "pequeña tradición".*

Un primer obstáculo aún más general a la percepción del cambio, deriva de la persistencia de rasgos característicos relacionados con aquello que Robert Redfield ha denominado la "pequeña tradición". Un ejemplo de esto: aterrizo en el aeropuerto de Bogotá, luego de una ausencia de cinco años, y lo primero que noto es la forma característica de taparse las narices con sus pañuelos de varios de los pasajeros que salen del avión junto conmigo; como hace tiempo que conozco esta extraña costumbre de los bogotanos cuando salen de sus hogares, de las salas de cine o de los burdeles al aire libre lleno de peligros, pienso inmediatamente: "¡Aquí no ha cambiado nada!".

Existen numerosos rasgos característicos de este tipo, que son a un mismo tiempo inocuos y perfectamente compatibles con los más altos niveles de desarrollo económico y social. Pero, porque los hemos encontrado por primera vez cuando el país era atrasado, han tomado un dejo de atraso y crean la impresión —no sólo entre los visitantes extranjeros— de que la modernización exige que estos rasgos característicos sean abandonados.

Evidentemente, el observador se encuentra en un error cuando decide que nada ha cambiado porque una serie de rasgos característicos de la "pequeña tradición" todavía subsisten. Pero este error no sólo es perdonable, sino que prácticamente inevitable. Cuando prevalece el atraso resulta fácil dejarse impresionar por su correlatividad y resulta igualmente difícil pronosticar correctamente cuáles serán los rasgos característicos que pueden y deben cambiar en el transcurso de la modernización y cuáles son los que pueden mantenerse sin ningún riesgo².

2. *El Prejuicio en la Percepción del Cambio Cumulativo.*

El siguiente obstáculo a la percepción del cambio depende en forma más decisiva de la división del mundo en países avanzados y países en vías de desarrollo y por lo tanto es esencial a nuestro planteamiento. Se origina en el hecho que aquello que conduce al cambio cumu-

²Ver mi artículo "Obstacles to Development: A Classification and a Quasi-Vanishing Act", *Economic Development and Cultural Change*, julio 1965. Puede aún plantearse que resulta esencial mantener algunos rasgos característicos aparentemente retrógrados para que la modernización tenga éxito, ya que uno de los componentes del éxito es la conservación de una identidad separada por parte de la sociedad en vías de modernización.

lativo en un país no conduce necesariamente a este cambio en otro país. En otras palabras, el grado en que un acontecimiento o innovación social determinados —la industrialización, la reforma agraria, la alfabetización masiva, etc.— impulsan a una sociedad hacia nuevos cambios sociales y políticos importantes, varía considerablemente de un país a otro y de un período a otro. El advenimiento de la industria en Inglaterra y Francia se vio acompañado por una transformación fundamental de la estructura sociopolítica de ambos países. En Alemania, Rusia y Japón la transformación fue menos radical o se demoró más. Y para los “recién llegados” de América Latina, la industrialización por lo general ha traído consigo cambios sociopolíticos aún menos inmediatos y fundamentales. De algún modo las estructuras existentes en estos países parecen haber absorbido y acomodado mejor las nuevas industrias con sus promotores, técnicos y fuerza laboral que aquellas sociedades en que por vez primera levantó cabeza la industria⁸.

Puede que se esté produciendo un proceso similar dentro de América Latina respecto a la reforma agraria. Mientras que la eliminación del latifundio necesitó de una revolución en México, Bolivia y Cuba, varios países (Chile, Venezuela, Colombia y quizás también Perú) parecen capaces de alcanzar un progreso importante en las condiciones de tenencia de la tierra sin que haya un cambio drástico, concomitante o anterior, en el ambiente sociopolítico.

Marx dijo que cuando la historia se repite, lo que anteriormente fue tragedia se reproduce como comedia. La situación precedente sugiere una pequeña variante: cuando primero aparece un cambio o una innovación, se introduce con una violencia revolucionaria que modifica el curso de la historia, pero cuando aparece la próxima vez, apenas se menciona en la sección “Noticias Breves”. Si con esto hubiésemos hallado una “ley” histórica, por el mismo motivo también hubiésemos encontrado una razón que explique por qué los cambios fundamentales son necesariamente más difíciles de conseguir en los países que los introducen con un retraso más o menos importante en relación a las innovaciones de los países avanzados.

Pero el asunto no concluye con tanta facilidad, porque nuestra ley histórica falla apenas comenzamos a considerar otros ejemplos. Aunque algunas innovaciones provocan un cambio cumulativo menor entre los recién llegados que entre los pioneros, se puede demostrar que existe la relación inversa en el caso de otras innovaciones. Como un ejemplo

⁸“La política latinoamericana es algo así como un ‘museo viviente’ en que todas las formas de autoridad política de la experiencia histórica occidental continúan existiendo, operando e interactuando en un espectáculo que parece contravenir todas las reglas de secuencia y de cambio que forman parte de nuestra comprensión del desarrollo de la civilización occidental”. Charles W. Anderson: *Politics and Economic Change in Latin America*, Van Nostrand, 1967, p. 104.

característico de esto tomemos el caso de la radio a transistores: su impacto ha sido muchísimo más revolucionario en aquellos países donde anteriormente una gran parte de la población había estado totalmente desconectada de los acontecimientos nacionales o internacionales, que en aquellos países donde, como resultado de una alfabetización y electrificación relativamente universal, la radio a transistores es sólo un medio más para transmitir la información.

Otro ejemplo es el del camión (y del bus) que ha llegado a ser un importante medio no sólo de movilidad geográfica, sino que de movilidad social en algunos países africanos y latinoamericanos. Mientras que la movilidad social ha sido desde hace mucho tiempo una característica de las sociedades que inventaron el camión, por lo que este vehículo ha producido sólo un efecto marginal en la movilidad social, el hecho de llegar a poseer un camión es de gran importancia en las sociedades más rígidamente estratificadas como un camino hacia el mejoramiento social. De una manera semejante, hace poco relaté cómo el teléfono en Etiopía significó el reemplazo de las operaciones al contado por las operaciones a crédito⁴; evidentemente el teléfono no desempeñó este papel tan revolucionario ni en Norteamérica ni en Europa, ya que allí los instrumentos de crédito habían ido perfeccionándose mucho antes de que apareciera el invento de Bell.

En forma objetiva, por lo tanto, no se puede afirmar que sea más difícil provocar el cambio cumulativo en los países en vías de desarrollo que en los países avanzados. Pero en forma subjetiva, la situación se ve muy distinta, porque los observadores de los países menos desarrollados esperan que el cambio cumulativo tenga una relación estrecha con aquellos procesos que tuvieron una función revolucionaria en los países avanzados y cuando estos procesos no se comportan de igual manera en sus propios países, los observadores se sienten desilusionados y llegan a la conclusión de que "aquí nunca cambia nada". En cambio, la idea de que algunas innovaciones que obtuvieron fácil cabida dentro de la estructura sociopolítica de los países desarrollados, podrían provocar una considerable agitación cuando se las trasplantase a los países en vías de desarrollo, posiblemente no se les llegue a ocurrir. En realidad, ellos siempre esperan que el cambio se produzca exactamente de acuerdo a los patrones de los países que admiran y a los cuales tratan de alcanzar. Esta expectativa entonces, conduce necesariamente a un prejuicio en la percepción: es decir, se pone mucho énfasis en aquellos procesos que significaron cambios considerables en los países avanzados, pero que al ser trasplantados se amortiguan o se domestican con gran facilidad y se llega a un descuido de las situaciones opuestas.

⁴*Development Projects Observed*, Brookings, 1967, Cap. 4.

3. *Estilos de Cambio en los Países Dependientes y en los Países Rectores.*

Por lo general, los países en vías de desarrollo son países dependientes: cuentan con una libertad de movimientos considerablemente menor que los países rectores o que tienen una mayor "independencia"⁵. Es probable que esta situación tenga importantes consecuencias para la forma típica como se efectúa el cambio en cada tipo de país y sucede que estas diferencias en los estilos de los cambios crean una vez más dificultades especiales para la percepción del cambio en los países dependientes.

En su forma extrema, la dependencia de un país en vías de desarrollo y que es independiente en su forma, se revela a través de la intervención militar de una potencia rectora. Pero, debido a que opera dentro de un sistema económico internacional abierto, el país dependiente se halla sujeto además a toda una gama de presiones intermedias y de amenazas potenciales: privación del financiamiento internacional, huida de los capitales nacionales, desviación de las adquisiciones de los productos para la exportación y de los servicios turísticos hacia proveedores alternativos, etc. Es probable que algunas de estas amenazas se hagan efectivas no sólo cuando los intereses de un país extranjero dominante se ven directamente amenazados, sino aun cuando se realiza una firme tentativa de cambiar la estructura social y económica nacional. A menudo existe simplemente una gran incertidumbre respecto a las repercusiones internacionales de los movimientos de reforma interna. Evidentemente, los países rectores no se hallan sujetos ni a estas amenazas ni a estas incertidumbres.

La importancia de lo anterior respecto a los estilos de cambio en ambos tipos de países resulta evidente: los países rectores pueden darse el lujo de poner todas sus cartas sobre la mesa y proclamar a todos los vientos los cambios que han realizado. A la inversa, cuando el deseo de cambio llega a hacerse vivo en un país dependiente, y al aceptarse el *status* de dependencia como un hecho y una coacción, hay una tendencia instintiva a andarse con cuidado. Por lo que los cambios se introducen en pequeñas dosis a fin de que cada unidad individual de cambio no se note en absoluto o permanezca por debajo de un cierto "umbral de repercusiones en el extranjero". De este modo, el país dependiente intenta disimular el cambio introduciéndolo en la forma más gradual y menos espectacular posible. Ejemplo de este estilo furtivo de realizar los cambios lo presenta Brasil, con una conocida trayectoria de transi-

⁵El término "dependiente" en lugar de en vías de desarrollo, subdesarrollado, etc., comienza a usarse correctamente en América Latina. Ver como ejemplo a Osvaldo Sunkel en "Política nacional de desarrollo y dependencia externa", *Estudios Internacionales*, Santiago de Chile, abril 1967.

ciones graduales, pacíficas y sin violencia. Colombia, por otra parte, nos proporciona una vez más una historia ilustrativa: Recientemente una misión polaca visitó el país y se enteró de las múltiples actividades económicas básicas y no tan básicas que se hallan actualmente en manos del Estado colombiano, del Banco Central y de otros organismos públicos. Al no imponerse que este estado de cosas era el resultado final de un proceso gradual que se ha prolongado a través de muchos años, se cuenta que los polacos preguntaron: "Perdonen nuestra ignorancia, pero ¿podrían informarnos en qué año realizaron ustedes la Revolución?".

El estilo no espectacular y furtivo de realizar los cambios es un mecanismo de defensa empleado por los líderes políticos de los países dependientes y en muchos aspectos resulta admirablemente hábil. Además, como cualquier otra institución humana, el estilo muestra cierta tendencia a perpetuarse, aun cuando las circunstancias que lo originaron ya no existen. En realidad, hay buenas razones para hacer de la necesidad una virtud y para celebrar este estilo, como a menudo se ha hecho en Brasil, como un verdadero invento y como una contribución verdadera al arte de "hacer" la historia.

Lo malo está en que el estilo peca por demasiado hábil. Engaña no sólo al extranjero intervencionista y a las clases poderosas tradicionales del país cuya posición va minando poco a poco: frecuentemente el cambio que se está llevando a efecto escapa a la atención del público en general, y todavía más, a la atención de los intelectuales. La razón es obvia: debido al prestigio atropellador de los países dominantes, el cambio llega a identificarse con ese estilo "llamativo" de cambio que estos países pueden permitirse, y se niega que el cambio haya ocurrido hasta que, y a no ser que, el cambio tome ese aspecto particular —revolución violenta, guerra civil, etc.— que en los países rectores se asocia con la historia del cambio. El país que no toma este camino es considerado por sus propios nacionales como demasiado "perezoso para hacer historia" o como un país de "ambigüedades y medios tonos"⁶. Así, una vez más, la fascinación por los patrones de cambio que caracterizaron a los países rectores dominantes es lo que dificulta la percepción de los procesos de cambio que se hallan trabajando en forma activa dentro de los países atrasados y dependientes.

4. *Diferencia entre Ideologías Caseras e Importadas.*

Además de los prejuicios en la percepción descritos en las dos secciones anteriores, es posible que los observadores de los países de menor des-

⁶Antonio Callado emplea la primera expresión en *Tempo de Arraes*, Río de Janeiro, 1965, p. 16, y Fernando Pedreira emplea la segunda en un artículo reciente en el *Journal do Brasil*.

arrollo se vean afectados por una dificultad especial para detectar los cambios dentro de sus propias sociedades; esto sin tomar en cuenta las comparaciones con lo que sucede o ha sucedido en otras partes. Una razón para esta dificultad la encontramos en la imagen que tienen estos observadores de sus propias sociedades, en los lentes que emplean para observarlas, o en otras palabras, en su ideología. Probablemente sea una característica importante de los países menos desarrollados y dependientes el hecho de que sus ideologías sean importadas, tanto aquellas que justifican como las que subvierten el *status quo*. Siempre hay una distancia considerable entre la realidad múltiple y siempre cambiante, por una parte, y el molde rígido de la ideología, por la otra. Pero es probable que la distancia y el desajuste sean mucho mayores cuando la ideología es importada que cuando es casera. En este último caso, un cambio social importante que la ideología imperante no explica, pronto se hace tan evidente que la ideología es criticada, y ésta o se adapta a la nueva situación o se la reemplaza por una nueva ideología. Un buen ejemplo de lo anterior es la crítica revisionista del marxismo ortodoxo que apareció, vivo aun Engels, como resultado de ciertos acontecimientos en la sociedad alemana que eran difíciles de ajustar a la doctrina marxista.

Cuando la ideología es importada, por otra parte, el grado en que ésta se ajusta a la realidad del país que la interna es generalmente desde un comienzo bastante deficiente. Considerando esta disparidad inicial, cambios adicionales en la estructura social, económica o política del país que contradigan la ideología, en realidad no empeoran este ajuste en forma sustancial y, por lo tanto, se ignoran o sí no se racionalizan con gran facilidad.

La doctrina de libre comercio que América Latina importó desde Inglaterra en el siglo XIX y que tan deficientemente adaptó a las necesidades del continente, sólo se logró arrancar de cuajo como resultado de las dos guerras mundiales y de la depresión⁷. La larga vida de que gozó la a menudo combatida interpretación de las sociedades latinoamericanas en términos de la dicotomía entre oligarquía y masas podría tal vez ser un caso ilustrativo adicional. También en la izquierda estadounidense la noción importada del pensamiento marxista europeo de que el trabajador blanco sería el "aliado natural" de las oprimidas masas de negros, predominó durante un período increíblemente prolongado, si considerásemos la abrumadora evidencia que la contradice⁸.

Entonces, podemos ver que una ideología es capaz de extraer fuerzas

⁷Ver como ejemplo, Nícia Vilela Luz, *A luta pela industrialização do Brasil*, São Paulo, 1961.

⁸Ver Harold Cruse, *The Crisis of the Negro Intellectual*, New York, 1967, pp. 174-5, 262-3, y *passim*.

que surgen del fondo mismo de su propia debilidad para considerar los rasgos básicos de la estructura socioeconómica. Entre las ideologías, digámoslo así, serían las menos aptas las que tendrían las mayores probabilidades de sobrevivir. Y en la medida que la ideología poco adecuada sobreviva, la percepción del cambio —y de la realidad en general— queda inhibida.

Para ilustrar aún más este punto necesito contarles una última anécdota: un hombre se aproxima a otro exclamando: "Cómo estás, Pablo. ¡Qué bueno verte después de tantos años! ¡Pero cómo has cambiado! Antes eras gordo, ahora eres tan delgado; antes eras tan alto, ahora más bien diría que eres bajo. ¿Qué pasó, Pablo? Pablo, bastante tímidamente, contesta: "Pero si mi nombre no es Pablo". En vista de lo cual el otro inmediatamente responde, muy complacido con su propia interpretación de la realidad: "¡Tú mismo puedes ver cuánto has cambiado: si hasta tu nombre es ahora distinto!".

En resumen, nuestra búsqueda de los obstáculos a la percepción del cambio que son específicos de los países en vías de desarrollo ha tenido un éxito inesperado. Por una parte, este éxito nos da motivo de preocupación y pausa: cuando existen impedimentos especiales para percibir el cambio que se está desarrollando, ciertamente se pierden muchas oportunidades de acelerar ese cambio y de aprovechar las ocasiones de cambios adicionales que se van presentando. Los obstáculos a la percepción del cambio se transforman así en un obstáculo importante al cambio mismo. El asunto también puede plantearse como un círculo vicioso: en la medida que un país se encuentre subdesarrollado, experimentará dificultades especiales para percibir los cambios dentro de su propia sociedad. Por lo tanto el país no percibirá las oportunidades ahora resultantes de realizar cambios aun mayores y más decisivos: y probablemente un país que no perciba estas oportunidades permanecerá en el subdesarrollo.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO Y LIDERAZGO: CARISMA VS. PERICIA

Uno puede preguntarse si tal vez no sería posible saltar fuera de este círculo vicioso guiados por el tipo correcto de liderazgo percibidor del cambio. Puede que un nexo de esta naturaleza entre el problema de la percepción del cambio y el problema del liderazgo aparezca exagerado; sin embargo, estos problemas son tan difíciles que bien vale la pena intentar utilizar cualquier tipo de aproximaciones a ellos. Una vía de acceso útil aunque indirecta al problema del liderazgo consistiría en delinear primeramente, tal como yo lo acabo de hacer, algunas creencias, actitudes y percepciones 'promedio' que prevalecen no sólo en la tota-

lidad de la comunidad, sino que además entre sus élites. Uno podría entonces preguntar si los líderes estarían dispuestos a desviarse de dichos 'promedios' y tratar de definir la jefatura en términos de tales desviaciones.

El inconveniente de una definición como ésta (pero a la vez su gran interés) sería que las desviaciones desde las actitudes y percepciones 'promedio' pueden asumir varias formas contrastantes. En primer lugar, el liderazgo puede ser alcanzado por aquellos que se mantienen fieles a las percepciones 'promedio' con un grado desacostumbrado de "passionate intensity" en la mejor tradición de Yeats; quienes las articulan de modo más vehemente, y quienes mejor reflejan y expresan lo que yace callado en el corazón y mente de todos.

Las percepciones 'promedio' erróneas, tales como las que acabamos de revisar, también son reflejadas y acentuadas por este tipo de líder y su habilidad para empatizar con ellas, o su ceguera ante el cambio en curso, puede constituir un factor importante de su atractivo. Robert C. Tucker ha observado en otra parte que el liderazgo carismático en medida considerable se afirma en la habilidad del líder para "acentuar la sensación de encontrarse en un predicamento desesperado", presumiblemente sin consideraciones de si acaso esta sensación se justifica por los verdaderos hechos. Sin embargo, la acentuación, la exageración y la vehemente articulación de las actitudes y percepciones prevaecientes no pueden conformar una base única para el liderazgo. Otra base con toda seguridad sería la habilidad para sobrellevar y trascender algunas de estas actitudes. En nuestro caso, sería precisamente la habilidad para percibir el cambio cuando la gran mayoría de los propios contemporáneos aún está incapacitada para hacerlo, lo que permitiría a un líder aprovecharse de las nuevas oportunidades en el momento mismo que éstas surgen; en esta situación, un líder a menudo parece estar creando tales oportunidades sin ayuda alguna.

Una ilustración de este tipo de jefatura que reside en la percepción más que en la negación de la oportunidad, fue recientemente provista por Carlos Lleras Restrepo, sobre cuya magistral actuación como "traficante de reformas" al iniciar la legislación para una reforma agraria y luego lograr que ésta fuese aceptada por el Congreso de Colombia ya informé hace algunos años⁹. Elegido Presidente en 1966, pero careciendo de los dos tercios de mayoría parlamentaria requeridos para lograr toda legislación de alguna importancia, él y su administración parecían condenados a una inmovilidad aun mayor que la que había plagado a los gobiernos anteriores que habían sido elegidos a través de la alianza "Frente Nacional", en la cual los conservadores y liberales

⁹Ver mi *Journeys towards Progress*, New York, 1963, Cap. 2.

compartían las responsabilidades y privilegios del poder. Pero durante el primer año de su administración, Lleras dio tantas muestras de su determinación de pujar por las reformas socioeconómicas que fue capaz de atraer votos desde la oposición, en la que se incluía un grupo liberal de ala izquierda que se había cismado del Partido Liberal central a fines de la década de 1950. Eventualmente este grupo decidió unirse nuevamente al partido principal en agosto de 1967; así, permitiendo que la administración reuniese la mayoría de dos tercios necesaria. Comentando sobre estos acontecimientos durante un discurso televisado, Lleras exclamó:

“[Hay quienes] con placer predijeron las dificultades; seguros de que jamás seríamos capaces de resolver nuestros problemas . . . [Dijeron que] porque no contábamos con la mayoría de dos tercios necesaria, la vida entera del país se veía amenazada y el futuro era sombrío. ¡Como si no existiese el arte de la política! ¡Como si todas las situaciones fuesen inmutables! ¡Como si no existiesen las posibilidades de lograr acuerdos! La verdad es que todas esas predicciones quedaron nulas —de hecho, varias leyes importantes habían sido aprobadas aun antes que la unión liberal fuese sellada y antes de que los dos tercios de mayoría estuviesen asegurados”¹⁰.

Tenemos aquí a un líder sobresaliente en la percepción de oportunidades, que se encuentra muy orgulloso de sus especiales poderes de percepción, que actúa con todo éxito sobre la base de sus percepciones, y quien en consecuencia refuerza así sus derechos al liderazgo.

Por medio de esta vía indirecta —primero determinando algunas actitudes y percepciones ‘promedio’ y luego definiendo la jefatura en términos de desviaciones desde la norma—, hemos, en verdad, descubierto dos componentes contrastantes del liderazgo: pericia, por un lado, y carisma, por el otro. La pericia requiere una habilidad ‘superior al promedio’ de percepción del cambio. El carisma se basa parcialmente en un rechazo ‘superior al promedio’ del mismo fin. El carisma y la destreza requeridos de un líder se encuentran a menudo en contraposición y es siempre más probable que los líderes más eficaces sean aquéllos que de algún modo son capaces de acomodar ambas posiciones. Lenin con sus extraordinarios poderes para estimular a la acción a las masas *junto* a la “infinita fertilidad de su imaginación táctica” es un ejemplo particularmente fascinante.

Pero una mezcla tan pareja de carisma y pericia es muy poco corriente. Generalmente cualquier líder será con toda probabilidad me-

¹⁰El *Tiempo* (Bogotá), septiembre 14, 1967 (traducción del inglés aquí).

joir ya sea en carisma o en destreza, precisamente porque estas dos cualidades se basan parcialmente en desviaciones opuestas de la norma. De vez en cuando uno se encuentra con una división del trabajo entre líderes trabajando en concierto informal hacia la misma meta, como sucedería en el extraordinario caso del carismático Garibaldi y el diestro Cavour. Una vez más, sin embargo, un acuerdo como éste es difícil de hallar.

Finalmente, la contradicción entre los dos ingredientes del liderazgo puede ser atenuada cuando se permite que un ingrediente, comúnmente carisma, predomine durante el primer período de lucha y movilización mientras que los requerimientos de pericia son más necesarios durante la etapa a continuar, cuando el líder se aproxima o logra el poder. Que el liderazgo a menudo necesite de este despliegue sucesivo de características contrastantes por la misma persona es destacado por varios contribuyentes a este volumen. En realidad es un punto fundamental de la dificultad de lograr la continuidad durante un liderazgo eficaz. Como tal, el punto difícilmente podía escapársele a Maquiavelo, quien lo menciona al discutir las probabilidades de que una toma violenta del poder pueda cambiar a una república corrompida para mejor:

“El proyecto de reformar al estado presupone un ciudadano generoso y correcto. Pero tornarse en un soberano a la fuerza . . . presupone, por el contrario, un ciudadano ambicioso y malévolo. Por ende resultará difícil encontrar a la persona que estaría dispuesta a utilizar medios reprensibles para lograr fines justos, o a un hombre malévolo que súbitamente actuase como un buen ciudadano y utilizase virtuosamente una autoridad mal adquirida”.

A pesar de todo, el conflicto entre requerimientos de destreza y carisma puede ser resuelto. Un mínimo de pericia tendrá que hacer su aparición en casi cualquier situación dada si acaso el liderazgo logrará en algo tener éxito. Las teorías recientes sobre el liderazgo muy posiblemente han destacado demasiado el componente carisma —y durante la práctica reciente, con toda seguridad hemos recibido una sobredosis de éste y una correspondiente subdosis de pericia, especialmente en el Tercer Mundo. Es sumamente fácil traer a nuestras mentes nombres de líderes altamente carismáticos que fracasaron porque les faltó destreza.

Lo antedicho se aplica tanto a los líderes revolucionarios como igualmente a los traficantes en reformas. Ambos necesitan un mínimo de pericia —o, en términos de nuestro análisis antecedente, ambos realizarían una mejor labor si acaso se entrenasen a sí mismos a sobrellevar

todos los obstáculos a la percepción del cambio y a reconocer el cambio en el instante que sucede. Únicamente de este modo podrán ellos servir mejor a las comunidades que pretenden dirigir que lo que estas comunidades lograrían si acaso uno hubiese de predecir su futuro sobre la base de sus actitudes, percepciones y percepciones erróneas 'promedio'. Es ésta la función última y justificación del líder: mejorar el 'promedio' de las expectativas de progreso de quienes dirige, para así lograr aumentar el valor futuro de su porvenir.