
HIC SVNT DRACONES

KUBERN[TĒS

El verdadero significado de gobernar

Mariano Boiero

MAY · MMXXVI

En el origen de la palabra gobierno no hay un palacio, ni un parlamento, ni un partido. Hay un timonel.

Kubernētēs — de ahí viene gobierno, y de ahí también cibernética — era quien sostenía el rumbo en medio de fuerzas que no controlaba: viento, corriente, oleaje, tensiones internas del barco. Gobernar no era mandar. Era orientar un sistema vivo en un entorno incierto.

Ese concepto antiguo es sorprendentemente actual. Porque lo que hoy llamamos liderazgo se parece cada vez menos a dirigir personas y cada vez más a gobernar sistemas complejos.

En el lenguaje contemporáneo, gobierno quedó atrapado en la política electoral. Pero su sentido original es mucho más amplio. Gobernar es articular intereses, tensiones y estructuras para sostener un rumbo común. Un líder — en una empresa, un equipo, una institución — no gobierna un territorio. Gobierna expectativas, flujos de información, ritmos de trabajo, conflictos latentes, capacidades desiguales, límites estructurales.

Gobernanza no es política. Es arquitectura de relaciones. Es decidir en un contexto de restricciones e incertidumbre sobre qué nodos de la red existente se va a apalancar la conducción.

La cibernética, en su sentido original, no es tecnología ni robótica ni inteligencia artificial. Es la ciencia del control y la coherencia en sistemas vivos. Estudia cómo un sistema interpreta señales, filtra ruido, ajusta su comportamiento, mantiene coherencia interna y aprende.

No estudia máquinas. Estudia relaciones.

Y eso es exactamente lo que hace un líder.

El kubernētēs no imponía fuerza. Regulaba información. Leía el entorno, interpretaba tensiones, ajustaba el rumbo. Su poder no era jerárquico: era epistemológico. Sabía leer lo que los demás no leían, y desde esa lectura orientaba.

En las organizaciones actuales el desafío es el mismo, solo que con más señales, más expectativas, más estímulos y más lógicas conviviendo en simultáneo. El problema del liderazgo contemporáneo no es emocional. Es informacional. No sobra autoridad: sobra ruido. Y en ese ruido, la función del que conduce no es hablar más fuerte sino leer mejor.

Un sistema no se sostiene por autoridad sino por retroalimentación. Cuando la retroalimentación es pobre, el sistema se vuelve rígido o caótico. Cuando es rica, el sistema aprende, se adapta y se mantiene vivo.

Ahí está la función real del liderazgo: no dar órdenes sino construir las condiciones para que la información circule, llegue a quien tiene que llegar y pueda ser procesada sin que el mensajero pague el costo de haberla traído.

Eso es gobernanza. No un estilo ni una personalidad. Una función sistémica: mantener la coherencia cuando conviven intereses, ritmos y racionalidades distintas.

EL MODELO DEL CEO ESTRELLA

En algún momento del siglo XX, algo se torció.

El kubernētēs — el timonel que gobierna mediante la lectura — fue reemplazado por otra figura: el héroe. El líder providencial que no orienta un sistema sino que lo encarna. Que no lee el contexto sino que lo define por su sola presencia. Que no distribuye la información sino que la concentra, porque la concentración es su fuente de poder.

El modelo del CEO estrella, el conductor carismático, el fundador visionario: todas variantes del mismo arquetipo. Un individuo en el centro de una rueda de la que parten y a la que llegan todos los rayos. Las decisiones suben. Las instrucciones bajan. El sistema orbita alrededor de una persona.

El problema no es que ese modelo sea moralmente deficiente. Es que no funciona en sistemas complejos.

Cuando la organización crece, cuando el entorno se acelera, cuando las variables se multiplican más rápido de lo que un individuo puede procesar, el héroe se convierte en cuello de botella. Las decisiones se acumulan donde él está. Los problemas escalan porque nadie abajo tiene autoridad para resolverlos. La información se distorsiona en el camino hacia arriba — cada nivel la filtra para que llegue de la forma que el héroe quiere escucharla. Y el héroe, rodeado de ecos, cree que está viendo la realidad cuando en realidad está viendo su propio reflejo amplificado.

Nokia es el caso más documentado: los ingenieros sabían que Symbian estaba obsoleto, pero nadie se lo decía a la alta dirección. No por ignorancia: por miedo. El héroe había construido un sistema donde la verdad incómoda era más peligrosa que el silencio. Y el silencio hundió la empresa.

Lo que el kubernētēs sabía — y el héroe olvidó — es que ningún timonel controla el mar. Controla el timón. Y la diferencia entre esas dos cosas es la diferencia entre gobernar y dominar.

Gobernar implica leer fuerzas que no se controlan y encontrar el ángulo desde el que se puede mantener el rumbo. Dominar implica pretender que las fuerzas no existen, o que ceden ante la voluntad del que manda.

En mares tranquilos, el dominador puede parecer eficaz. En aguas complejas, el timonel es el único que llega a destino.

El liderazgo del futuro no es un conjunto de atributos personales ni una lista de competencias certificables. Es la capacidad de orientar un sistema vivo en un entorno incierto — exactamente lo que hacía el timonel griego, exactamente lo que describe la cibernética, exactamente lo que las organizaciones más complejas más necesitan y menos saben nombrar.

Gobernar no es política partidaria. No es tampoco personalidad ni carisma ni visión individual. Es el arte de articular fuerzas para que algo — una organización, un equipo, un proyecto, un Estado — pueda seguir siendo sí mismo mientras cambia.

Ese es el liderazgo que viene.

Y, en realidad, es el liderazgo que siempre fue. Solo que lo olvidamos cuando empezamos a confundir el timón con el mar.

Entro donde el mapa dice 'dragones'.