

TEMA 7

LIDERAZGO

Un clamor general

“Desde hace mucho tiempo viene oyéndose a través del planeta un formidable grito, como el ulular de innumerables perros hacia las estrellas, pidiendo que haya alguien o algo que conduzca”. Esta expresión de Ortega y Gasset, valedera en su tiempo, lo es también en el nuestro. Tener líderes o conductores ha sido siempre una necesidad de toda sociedad. “Los tiempos de encrucijadas, tribulaciones, contradicciones insalvables, o como quiera que se califiquen esos momentos vertiginosos en la historia de las sociedades, suelen moverse en los inicios o más adelante por la voluntad decidida de un sólo hombre” (J. L. Vethencourt). “La idea de que un pueblo pueda manejarse a sí mismo y dirigir sus asuntos de una manera anónima es el más tonto de los absurdos. La humanidad no hace nada sino siguiendo a los inventores y a los conductores” (William James). Y esto sigue siendo verdad, dados los graves y urgentes problemas que tiene nuestra aldea global contemporánea. Y Venezuela no es una excepción.

Pero si hay consenso sobre el hecho universal del liderazgo en las más diferentes épocas y latitudes, no lo hay sobre sus posibles interpretaciones.

Explicaciones

1) Es clásico el enfoque individualista. Ya en el siglo IV antes de Cristo, mientras se paseaba enseñando por el Liceo (de ahí su apodo de ‘peripatético’), Aristóteles sostenía que la naturaleza dota a ciertas personas con capacidad de mando, con cualidades para conducir, para gobernar, para ser líderes. Y todavía en el pasado siglo, el italiano Pareto acepta que unos nacen para mandar y la mayoría para ser mandados. El florentino Maquiavelo en su manual para gobernantes (*El Príncipe*), da gran importancia a las cualidades individuales de los que desean tener y retener el poder, tales como el coraje, la fuerza, la convicción, el orgullo. A ellas se deberían añadir hoy la madurez emocional, el tacto, el poder de introspección, el dominio de la palabra y de la imagen para subyugar masas de oyentes y televidentes. Dentro de este enfoque, podemos definir el líder como “*aquel que tiene por tarea llevar a su pueblo de donde está a donde no ha estado*” (Henry Kissinger). Queda, así, destacado el papel personal y sobresaliente del líder sobre sus coterráneos. Así lo hace Richard Nixon (de la misma escuela de pensamiento de su Secretario de Estado) en su agradable e interesante libro *Líderes*.⁶⁰

Por él desfilan perfiles y recuerdos de hombres que han forjado el mundo reciente como: Churchill, De Gaulle, Mao, Sadat, Mac Arthur, Adenauer, Kruschew, Chou-en-Lai, Sukarno, Nehru, Ben Gurion, Meir.

2) Las ciencias sociales actuales cuestionan y completan el enfoque anterior. Han descubierto que muchas personas pueden, con sus mismas cualidades, ser líderes en una clase o grupo mientras no pueden serlo dentro de otra clase o grupo. Y advierten que dentro de un mismo grupo, se han sucedido diferentes tipos de líderes con cualidades, a veces, diametralmente opuestas. Es ilustrativo a este respecto, el estudio de R. L. Mann sobre 125 casos de liderazgo. En él compara 750 rasgos de personalidad de los líderes. Encuentra que en algunos grupos, los líderes son agresivos, mientras que en otros son pacientes y autocontrolados. En algunos grupos, los líderes son cortantes en sus decisiones, mientras en otros son diplomáticos. Se ha

60 . Richard NIXON (1984): *Líderes*, Bogotá, Planeta.

llegado entonces a pensar que el liderazgo no resulta ni puede resultar solamente de los rasgos individuales o personalidad de los líderes, sino que entran en juego las transacciones con las personas dirigidas. Robinson Crusoe, individualmente hablando podría ser muy valiente, brillante de inteligencia, innovativo, intrépido, adaptativo y otras cosas. Pero es claro que no pudo ejercer su papel de liderazgo hasta tanto no entró en su vida y escenario el personaje Viernes.

Con frecuencia el líder inicia ideas para el grupo. Y estas ideas aparecen aceptables a los asociados. Otras veces, el grupo encuentra que la realización de los planes que alimenta se facilita con lo que el líder dice y hace. Y entonces el grupo tiende a ser muy deferente con el líder. La explicación del liderazgo hay que buscarla entonces en una especie de transacción social que se establece entre el grupo humano y aquella persona a la que el grupo le concede un papel de dirigencia. Con razón, observa Piñango⁶¹, que

pocos parecen percatarse de que, en realidad, a diferencia de las obras de teatro, cuyo director o productor selecciona a los actores que han de representar a los personajes, en la vida real los procesos sociales en marcha hacen inseparables a actores y personajes. Al igual que en el teatro, en la vida real, los personajes no podrán hacer lo que quieran, aunque el guión no esté escrito.

Dentro de este enfoque, puede definirse el líder como *“aquel que influye sobre las actividades de un grupo organizado, con miras al fijamiento de metas y a la realización de éstas”* (Stogdill). El líder, por efectivo y decisivo que sea, aparece acompañado de un equipo y rodeado de otros líderes que también influyen en las acciones y decisiones. Es la impresión que queda del libro de B-D. Wolfe: *“Tres que hicieron una revolución”*. Varios influyeron en la revolución bolchevique, tales como Lenin, Trotsky, Stalin, Kerensky y Krasin. A este respecto, es interesante el parangón que hace Isaiah Berlin, premio Nobel de literatura, entre dos grandes estadistas, Roosevelt y Churchill. Ambos son tipos imaginativos, optimistas, intrépidos, impulsores de progreso social. Pero hay una

61. Ramón PIÑANGO (1998): “Obra de teatro”, *El Nacional*, setiembre 20, p. H/7.

gran diferencia en su relación con el pueblo. Mientras Roosevelt llevaba su política sin consultar a nadie, convertido en una figura pública casi como un semidios, Churchill era un ser político por naturaleza, con antenas sobre su entorno real y virtió sus recursos internos sobre la nación y creó conjuntamente con ella un estado de ánimo heroico.⁶²

3) Complementando los dos enfoques anteriores, podemos decir con Francisco Herrera Luque que el líder, por un lado, tiene un papel individual innegable (“es la enzima que acelera, congela o degrada los procesos sociales”); pero, a la vez, surge del pueblo y no puede actuar sin él (“solamente es el comadrón que vigila el parto de un pueblo en camino”)⁶³:

Los individuos egregios, llámense líderes, profetas o gobernantes pueden al igual que enzimas acelerar, congelar o degradar los procesos sociales. Páez estancó la evolución. Guzmán la fustigó para que avanzara. Juan Vicente Gómez la hizo retroceder. Los gobernantes, como parecen señalarlo los hechos no son, pues, puros efectores inertes del medio social que los contiene. Así como pueden frenarlo, desvirtuarlo y retrogradarlo; pueden señalarle otros derroteros e iluminarlo con su acción y con su prestancia, poniendo en marcha fórmulas nuevas en el quehacer social...

Los caudillos no surgen por su libre decisión, sino por el asentimiento de todos para dejarse conducir. Si Boves resultó el caudillo de las masas desvalidas de Venezuela, fue porque esas masas le otorgaron sus favores. Tenía maná –como decía Jung– o prestigio, aura personal o carisma...

62. Isaiah BERLIN (1984): *Impresiones personales*, México, Fondo de Cultura Económica.

63. Francisco HERRERA LUQUE (1983): *Bolívar de carne y hueso y otros ensayos*, Caracas Ateneo, pp. 57-58, 69-70.

Tipos de liderazgo

Hay varios tipos de liderazgo dependiendo de las épocas –por las que atraviesa el pueblo– si son heroicas o relativamente normales. El historiador Burns ha trazado una distinción entre liderazgo de transformación (transforming leadership) y liderazgo de transacción (transactional leadership)⁶⁴. Los líderes transformadores, de cualidades individuales más subrayadas, son capaces de conducir al pueblo a través de cambios fundamentales de sus instituciones y sociedades. “Hay épocas en las que los Presidentes tienen que planear hacia adelante y pedir sacrificios al pueblo, en vez de hacerle promesas. Entonces es imperativo el liderazgo de transformación”. El otro, el tipo negociador de liderazgo, viene a identificarse con competencia gerencial (managerial), que es muy apropiada para tiempos de calma. La dirigencia aquí es menos individualista y más de equipo, de compromiso dialógico.

Utilizando elementos de una obra clásica de Paulo Freire,⁶⁵ podríamos concebir el liderazgo como el “estímulo concientizante” que despierta las conciencias para asumir posturas que el grupo social, en una u otra forma, se plantea. El líder representa, en sus ideales y conducta, un anticipo de la sociedad por hacerse. En este sentido, es una promesa, un anticipo. Es como una ventana abierta de cara al futuro. Es una persona capaz de dialogar con el grupo, con mira a una esperanza. Antes que nada es un pedagogo, porque “enseña” a crear la palabra, a desarrollar los valores, a transformar la sociedad en que se vive. Convencido de la necesidad de luchar –como resultado de su propia reflexión y acción–, el líder trata de impulsar a otros a la misma lucha mediante los mismos recursos que no son otros que la reflexión y la acción, la visión y el coraje. De aquí se deduce que uno de los principales atributos del verdadero líder es su capacidad de diálogo con el grupo social y la masa. Esto implica respeto total a las personas que lideriza. Respeto que debe anular, de raíz, toda clase de imposiciones autoritarias, de sectarismos unilaterales:

64. James Mac GREGOR BURNS (1994) en *Time* may 9, p. 26

65. Paulo FREIRE (1970): *Pedagogía del oprimido*, Montevideo Tierra Nueva.

Un liderazgo revolucionario que no sea dialógico con las masas incurre en uno de los dos despropósitos, que se reducen al mismo, el de no ser auténticamente revolucionario. En efecto, si mantiene la ‘sombra’ del dominador dentro de sí; no es ya liberador ni revolucionario. Y si equivocadamente es presa de una sectarización, indiscutiblemente mórbida, tampoco es revolucionario (Freire).

Cualidades

Las cualidades que se requieren para un auténtico liderazgo son dos primordiales. Pero además se recomiendan otras complementarias.

1) *Visión*. El conductor –cuya tarea es llevar al pueblo de donde está a donde no ha estado– debe ante todo saber a dónde conduce. El pueblo, por lo general, no lo sabe. El líder debe poder manejar la alquimia de una gran visión. Debe poder mostrar el camino. Y por supuesto, él debe ir siquiera un paso adelante. Porque dice “SÍ” a la visión grande que lo embarga, el líder puede decir “NO” a la sociedad que lo rodea o al sistema injusto o corrupto que está mandado a recoger. El tener una visión y una fe hacen posible una afirmación de vida del conductor. Y esa fe y esa visión son contagiosas para el pueblo. La afirmación del líder es movilizadora de masas. Tras noches de insomnios llenas de interrogantes y de espera, el líder tiene que llegar a una cima de clara visión para él y para sus seguidores (Julio Cortázar). “Debe fatalmente alcanzar ese punto sin retorno, esa maravillosa cresta de la colina desde donde se sigue viendo lo que quedó atrás, mientras se abre a los ojos lavados y nuevos el panorama de una realidad otra, de una meta por fin perceptible y alcanzable”.

2) *Coraje*. La tarea de conducir no es sólo asunto de inteligencia, sino también de voluntad, de habilidad, de carácter, de persistencia. La visión apunta a la meta y señala el camino por recorrer. Pero el camino de una existencia nueva, de una sociedad mejor, no es una escalera automática, ni una pasarela flanqueada por tranquilidad y seguridad. Hay que transitar a lo largo de una penosa maraña de vacilaciones, de puntos muertos, de obstáculos de todo género. El camino es difícil y hay que recorrerlo. Y no lo recorre el conductor y sus huestes sino con un

gran valor, con una convicción profunda, con paciencia y voluntarismo. Así llegó Alejandro Magno, el hijo del sueño, a través de las arenas de Amón, hasta los confines del mundo antiguo⁶⁶. Así superó Aníbal los Alpes para caer sobre las apacibles llanuras de Italia. Así trasmontó Bolívar los Andes para deslizarse con sus llaneros por los campos de Boyacá hasta Santafé de Bogotá. Para Kissinger,

la más importante cualidad de un líder es el coraje. Él debe actuar en situaciones riesgosas teniendo confianza en su propio juicio. Él tiene una responsabilidad respecto de la sociedad: no de tumbar su fábrica por demasiada presión, pero sí de empujarla hasta sus límites tolerables. Él debe definir ese margen que le permite influir en los acontecimientos. Si excede de ese margen, puede hacer colapsar la estructura. Pero si queda por debajo del margen, el líder puede volverse irrelevante.⁶⁷.

En síntesis, el líder debe conciliar en sí cualidades racionales y cualidades voluntarísticas. Debe mostrar terquedad ante los hechos y ser contagioso de optimismo y esperanza ante lo que está por hacer.

3) *Otras cualidades* son las propuestas por el periodista americano Michel Korda. Son aspectos que deben diferenciar al conductor de la masa por él conducida: A saber: a) Capacidad de ofrecer un mensaje coherente que todos entiendan y todos recuerden (por ejemplo el de “pan y libertad” que enarbó Fidel Castro). b) Capacidad de destacarse sobre el común de la gente, con su sello propio, no prestado ni de simple apariencia o pantalleo. c) Capacidad de aparecer ante las masas como seguro y confiado. “Líder es el que interpreta lo que la masa está soñando explícita o sonámbulamente” (Otto Morales Benítez).

Un sugestivo artículo, recoge de varios autores, cualidades que suelen acompañar a estos hombres de la historia a quienes llamamos líderes⁶⁸. De acuerdo a su lectura, para Carlyle, ellos tienen el embrujo

66. Valerio Massimo MANFREDI (1999): *Alexandros*, Barcelona Grijalbo, 3 tomos.

67. Véase Richard STENGEL (1994): “The Making of a Leader”, *Time*, may 9, p. 24–28.

68. Asdrúbal BAPTISTA (1998): “Debates en Domingo”, *El Nacional*, 20 setiembre, p. H/6–7.

de un influjo místico, porque tienen “un agudo sentido por lo cualitativo antes que por lo cuantitativo; una especie de acercamiento directo a las cosas, antes que una capacidad para describir, calcular o inferir”. Para Ortega es característica su “impulsividad, turbulencia, histrionismo, imprecisión, pobreza de intimidad, dureza de piel”. Para Burckhardt son aspectos importantes el sentido del momento y un cierto desdén por la ambición personal o por la fama: “Siempre descubren la situación real de las cosas y de los posibles recursos del poder”. Por ello, “no se dejen cegar por las simples apariencias ni aturdir por el estrépito del momento”.

Las biografías de grandes hombres del pasado siguen siendo la lectura preferida de quienes sienten en su interior la llamada al liderazgo. Lectura además muy recomendable y útil para los analistas políticos⁶⁹. Bolívar admiró siempre a Alejandro Magno. Washington apreciaba mucho al almirante Vernon. Napoleón III tenía como modelo a Julio César. Stalin tenía una fascinación por Iván el Terrible. El libro preferido de Kennedy era la biografía de Melbourne, el gran primer ministro de la reina Victoria de Inglaterra. Nixon releyó varias veces la biografía de Disraeli, escrita por Robert Blake. Para Truman la lectura preferida eran las *Vidas paralelas* de Plutarco, escritas en la época del emperador Trajano sobre los más notables griegos y romanos. Un presidente colombiano, Belisario Betancur, puso de moda como best seller *Las memorias de Adriano* de Margarita Yourcenar. Desde su primera campaña presidencial, Clinton encontró un tesoro en la biografía de Lincoln del escritor Phillips.⁷⁰ Y son muchos quienes se inspiran en el Roosevelt o en el Churchill de Isaiah Berlin.

Para Hegel, en su obra cumbre, *La Filosofía del Derecho*, “el hombre grande es aquel que sabe expresar en palabras la voluntad de su época, decirle cuáles son sus deseos, y conseguirlos. Lo que él hace es corazón y esencia de su época, dándole así realidad”.

69. Me permito recomendar mi artículo, Enrique NEIRA (2002): “Mandela, un ‘mantra’ para nuestro tiempo”, *Revista Venezolana de Ciencia Política, Mérida*, Universidad de Los Andes, n° 21, pp. 155-173. Publicado en el tomo III de *Observatorio de Política Internacional*, 2003, pp. 225-238. Accesible por Internet en www.saber.ula.ve/observatorio.personajes . Mandela.

70. Donald D. PHILLIPS (1992): *Lincoln in Leadership*, Warner Books.