

ÉTICA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y TRANSPARENCIA

12.0 REPENSAR EL LIDERAZGO¹

“Cuando veas a un hombre bueno,
trata de imitarle;
cuando veas a uno malo,
exáminate a ti mismo”
Confucio

12.1 Habilidades y liderazgo

Diagnosticar problemas sin desarrollar habilidades para modificar la realidad es una tarea perfectamente inútil y, quizá, masoquista. Leer un libro sobre ética cívica sin poner los medios para adquirir las habilidades necesarias para comportarnos con corrección es una pérdida de tiempo. Dicho con llaneza, leer estas notas sólo tiene sentido para quienes están dispuestos a adquirir una serie de hábitos y actitudes personales. No podemos modificar el entorno si no estamos dispuestos a cambiar.

Sin embargo, la adquisición de habilidades requiere cierta guía o matriz, un esquema que marque límites y señale rumbos. Ni siquiera los deportistas se forman solos; demandan la presencia de un entrenador. Y eso que las actividades deportivas no se caracterizan por tomar decisiones excesivamente complejas para vivir bien.

Ese papel de molde recae en el líder, de quien mucho se habla en nuestros días pero cuyos objetivos no quedan del todo claros, mucho menos en el contexto de la consolidación ética del proyecto vital.

¹ A la hora de redactar este capítulo hemos tenido en cuenta el texto de Gustavo Hernández y Héctor Zagal: *Liderazgo y dirección por servicio: ¿un lugar común?*; Promanuscrito, México, 2002

La palabra *líder* no es más que la transliteración castellana del inglés *leader* —principal o cabeza de algún grupo—, empleado exclusivamente en el argot del periodismo deportivo. El idioma español adoptó el término siguiendo la misma aplicación de las crónicas deportivas, hasta hacerse de uso común.

Al margen de cualquier rastreo etimológico, aún es turbia la importancia del concepto de liderazgo para la consolidación del proyecto de vida lograda. Lo único cierto es que todos coincidimos en llamar “líder del torneo de fútbol” al equipo que encabeza la tabla general. Llamamos “líder del pelotón” al ciclista que va delante en la *Tour* de Francia. Nadie discutiría esta característica del líder: ir a la cabeza.

Siempre es necesaria la guía de alguien que sabe. Sin estudio, sin reflexión, sin consejo, las habilidades adquiridas pueden volcarse en nuestra contra. Hay quien se dedica a aprender computación, cuando lo que debería hacer es aprender a escribir en español. Una habilidad fuera de lugar puede ser perversa. Ya lo hemos señalado en el capítulo 7.0 al hablar de la relación entre pericia y ética. Recordemos el caso de los nazis.

El corazón del liderazgo es el desarrollo de habilidades en la comunidad —cualquiera que sea su tamaño— y en cada una de las personas que la integran. Sin embargo, para educar en virtudes no puede asumirse una actitud impositiva. El buen líder cuenta con la habilidad para convocar con su buen ejemplo.

Cuando una comunidad está poblada por individuos con habilidades pertinentes, esa comunidad es sana y sorteará con garbo las embestidas del entorno. Y al revés, cuando la comunidad no es un semillero de habilidades personales, tarde o temprano el barco zozobrará.

El auténtico líder es quien, valiéndose de sus propias habilidades, promueve en la comunidad una cultura para desarrollar nuevas y profundizar en las ya existentes. El líder está al servicio de los otros; no es una luminaria a la que todos se adscriben, sino un foco que ilumina los caminos. El liderazgo es, por así decirlo, un institucionalizador de

habilidades. Precisamente por ello, el auténtico líder garantizará la continuidad de la comunidad y, al mismo tiempo, el espíritu de cambio. Al fin y al cabo, las habilidades no son monolitos inertes —dinero bajo el colchón— sino “activos”, en verdad activos. En este sentido, el auténtico liderazgo es siempre participativo. Además, al promover el desarrollo de los otros, el líder se vacuna contra la tentación de la dictadura.

Se suele pensar que el líder es una figura para dirigir cambios, pues el término “líder” también es de uso común en el ámbito político: Hitler, Churchill, Lenin, Roosevelt. De ordinario, los líderes fueron figuras que condujeron a un pueblo hacia una revolución (Lenin) o que le permitieron sortear una grave crisis (Churchill).

Que el líder no siempre conduce a acciones éticamente adecuadas es evidente. Durante la Segunda Guerra Mundial, Hitler ejerció un contundente liderazgo: las masas estaban convencidas de su proyecto de nación, de la depuración racial y de que había que luchar contra quienes se opusieran a tales objetivos. Pero también es obvio que el *Führer* fue un dictador despiadado que violentó sistemáticamente los derechos humanos. Hay un liderazgo alejado de la ética y otro coincidente con ella.

Gran parte del éxito de Hitler se centró en su fuerza propagandística y de difusión. La manipulación orquestada por Joseph Goebels, su ministro de información, le permitió controlar a la población alemana según sus intereses. Como ya se ha dicho en el capítulo 5.0, estamos irremediabilmente inmersos en la publicidad, que hoy nos seduce con especial efectividad. En la calle, frente a la TV o navegando en *internet*, somos bombardeados continuamente por complejos aparatos publicitarios.

Contra la manipulación, como se ha señalado, es esencial la identificación personal y una actitud creativa y crítica respecto del entorno. Esto no es sencillo; existe una tendencia natural a asumir los juicios de otros. Dicho con palabras de Séneca: “todos prefieren creer a juzgar, siempre se da crédito a los demás y eso nos arrastra y precipita al error. Curémonos ya de esto separándonos de la multitud”.

En cualquier caso, el líder es un conductor. De ahí que Hitler fuese conocido como el *Führer* —del alemán, *führen*, conducir— y Mussolini como el *Duce*, que significa lo mismo. Conducir a los humanos supone cambios. Conducir no es congelar, sino mover. El líder es un profesional del cambio. Pero no se limita a cambiar a la comunidad para conducirla a un objetivo. La tarea del líder exige el desarrollo personal de habilidades personales: tenacidad, serenidad, audacia, lealtad, solidaridad.

Su legitimidad como líder procede, fundamentalmente, de su capacidad de mejorar la comunidad. Cuando Churchill promete sudor y lágrimas a los británicos —Hitler triunfaba en Europa— estaba prometiendo un bien mayor: libertad. Los sacrificios de la guerra presente eran el costo de la liberación. Y aún así, Churchill no hubiese podido mostrarse como líder con esa situación por un tiempo indefinido.

Parte de la “mejora” que ofrece un líder, consiste en hacer de los miembros de la comunidad personas independientes, libres, con iniciativa. El auténtico líder conduce a los demás hacia el camino de la autonomía solidaria y responsable. No es un caudillo que pastorea ovejas, sino un forjador de espíritus cívicos.

12.2 Liderazgo y cambio

El principal reto es lograr un *compromiso de cambio* entre los diferentes colaboradores que conforman y le dan vida a la comunidad. Y a México le urgen los cambios.

El problema es que nuestro modelo de vida carece frecuentemente de valores cívicos. Parece evidente que, salvo honrosas excepciones, el mexicano es receloso y está enclaustrado en sus intereses particulares y familiares, sin una clara orientación hacia lo público. Lo constatamos a diario en la calle, la escuela o los lugares de trabajo. Como ha señalado la revista *Nexos*, la ausencia de compromiso cívico puede resumirse en siete negativas fundamentales que “norman” la conducta del ciudadano mexicano promedio:

1. No cree en la ley, ni en su obligación de cumplirla
2. No cree en la autoridad, ni la respalda aunque la haya elegido libremente

3. No quiere al gobierno, pero espera todo de él
4. No paga impuestos, pero exige cuentas y bienes públicos
5. No es tolerante ni respetuoso de las diferencias
6. No tiene el hábito de asociarse y reunirse para conseguir causas comunes
7. No es un ciudadano activo, atento a la cosa pública, solidario, participativo.

Este panorama de déficit cívico atenta contra cualquier proyecto ético y social. La ciudadanía sólo responde en momentos de euforia colectiva, ya sean originados por desastres naturales o por el triunfo de la selección nacional de fútbol. Lo común es la falta de personas que asuman las tareas de convocatoria social y compromiso ciudadano.

El líder es una persona comprometida con un proyecto de vida lograda que sabe transmitir este compromiso a los demás. Es quien concierta y garantiza ese compromiso de cambio. Pero antes que nada, el líder diagnostica la dirección del cambio. Nunca antes había sido tan urgente la necesidad de determinar hacia dónde queremos ir. Al líder le toca moderar tales transformaciones, incentivarlas, reorientarlas o consolidarlas, a él le corresponde inspirarlas en los miembros de la organización.

Pero el cambio, contra lo que muchos piensan, es algo que desagrada a las personas. Ni siquiera los adolescentes —tan inconstantes y ocurrentes— están a gusto con el cambio continuo. El ser humano tiende a la vida sedentaria; somos un animal de costumbres. Nuestra inteligencia se inclina a fórmulas y recetas, a la estabilidad y la seguridad. Todos llevamos un pequeño conformista dentro y el líder viene a despertarnos de ese letargo. El cambio implica riesgo y el líder nos anima a enfrentarlo.

El líder se topa con una tarea difícil. Por un lado, es un guardián de la institucionalidad. Es su deber consolidar la comunidad, pero por otro lado, el líder debe impedir la fosilización de las estructuras.

Este reto se concentra en tres puntos:

1. Promover en la comunidad una mentalidad de cambio.
2. Propiciar el desarrollo de habilidades personales —virtudes— para ejecutar el cambio.
3. Alertar a la comunidad contra el conformismo.

12.2.1 ¿Cómo llegar al compromiso de cambio?

El cambio es la única realidad permanente. Cierto. Pero, ¿cómo asimilo esta dimensión de la comunidad?

Para enfrentar esta realidad, particularmente urgente en las democracias jóvenes, hemos de plantearnos algunas preguntas. Algo va mal si nunca nos las hemos hecho, es un indicio de que la vida cotidiana devora nuestro cerebro sin percatarnos.

- ¿Por qué cambiar?
- ¿Qué debo cambiar?
- ¿Quién o quiénes van a cambiar?
- ¿Quién va a impulsar el cambio?
- ¿Cómo se va a cambiar?

Quien no se ha hecho estas preguntas en su vida personal, profesional y cívica carece de vocación para el liderazgo. Son preguntas que de cuando en cuando deben replantearse, lo mismo en coyunturas personales como sociales.

Ahora, si la sociedad carece de guías éticas, prevalecerá el descontrol social y ese déficit cívico que obstaculiza la posibilidad del cambio. La capacidad de cada persona para tomar las riendas de su propia vida es la primera condición para el liderazgo cívico. Éste centra su fuerza en el carácter, en el propio convencimiento de un proyecto democrático viable, trazado sobre la base de un esquema ético personal.

Insistimos: la sinergia es muy importante. El líder meramente “carismático”, pero no comprometido con los valores cívicos —el culto a la personalidad—, debe ceder paso al equipo, a la comunidad, como una alternativa de gobierno más sólida, práctica y duradera.

Un esquema de liderazgo plural aparece como opción de guía cívica. Debemos desarrollar las habilidades y actitudes que se requieren para trabajar en equipo. El liderazgo cívico, plural, es fundamental para encauzar el cambio. Como el buen trabajo de las células es esencial para la salud del organismo, los líderes cívicos son esenciales para el correcto funcionamiento de la colectividad.

12.2.2 Liderazgo situacional y virtudes

El liderazgo impulsa y mantiene el dinamismo de la comunidad. Envuelve a los otros elementos. Los guía en el cambio previendo un futuro que ha elegido. Es estrategia, marca el ritmo y afianza el timón en las borrascas de las crisis. Bien, bien, pero...

“Liderazgo”, “solidaridad”, “cambios”, son palabras desgastadas. Seamos sinceros: estamos hasta las narices de oír conferencias sobre el tema. Ya hemos advertido sobre algunos mitos difundidos por los medios al respecto. Y es que el liderazgo es como la sal: sólo nos acordamos de ella cuando sobra o cuando falta. Para colmo, la sal, como el liderazgo, fácilmente pierde su capacidad de sazón. El liderazgo es una cualidad que se pierde con facilidad. No es un título de propiedad inalienable, sino una conquista diaria.

El liderazgo no depende sólo de las capacidades de la persona. Su arrastre depende también de la situación. Se cuenta que después de conocer a Francisco Franco, Hitler comentó algo así como: “En Alemania, este hombre no hubiese pasado de ser un funcionario público de segunda”. Y nosotros apostillamos, seguramente tampoco Hitler hubiese logrado nada de haber iniciado su carrera cuando Alemania era gobernada por el *Kaiser*. El dictador supo aprovechar una coyuntura, el vacío de poder, el desprestigio de la democracia, el hambre y pobreza de los alemanes. Su éxito dependió en buena medida de las circunstancias. Supo encauzarlas. Sin ellas, difícilmente hubiese podido atraer a las masas.

Churchill es otro caso interesante. El célebre Primer Ministro supo conducir a Gran Bretaña por la tempestad de la Segunda Guerra Mundial. Inglaterra se encontraba sola y exhausta en su lucha contra el Tercer Reich. La población de la isla necesitaba de una

personalidad fuerte y capaz de mantener el ánimo de los atribulados ciudadanos. Sin embargo, tal parece que Winston Churchill era un hombre para tiempos de crisis, no para tiempos de normalidad. La situación no resulta indiferente para la consolidación del liderazgo.

El liderazgo es, hasta cierto punto, un fenómeno situacional. Una persona sin seguidores no es líder. El liderazgo está configurado por la opinión de los demás. Del líder se piensa que:

- es capaz
- es íntegro: honesto y veraz
- confiamos en él
- nos conviene seguirlo
- tiene claros sus objetivos
- nos motiva de manera positiva
- escucha sugerencias
- nos mantiene de frente al progreso
- es constructivo
- esta persona quiere nuestro bien
- sus propuestas valen la pena
- nos involucra en su proyecto: su proyecto también es *nuestro*
- comparte los créditos con sus colaboradores

En realidad, existen distintos tipos de liderazgo, uno de los más complejos es el cívico, el de la comunidad política. Pero aún siendo éste complejo, el más exigente de todos los liderazgos es el de la propia vida que supone, al menos tres requisitos indispensables:

1. Proyecto de vida lograda

Sin objetivo no puede haber líder. A diferencia de otros posibles liderazgos, la meta en este caso es una vida lograda en lo individual y en lo social.

2. Capacidad de autogobierno

Proponerse un objetivo no garantiza su consecución. Para ello es indispensable una personalidad coherente y un dominio personal, que permitan que el proyecto crezca en lo privado y pueda trascender en lo público.

3. Personalidad coherente

La conducta deberá reflejar los hábitos cívicos y será el medio de influencia para ejercer el liderazgo. Es con ella que se transmite un ejemplo. Sin acciones que respondan al proyecto privado, la influencia será nula. La teoría cívica debe volverse práctica.

El líder no puede ser ni tonto ni hipócrita o, al menos, no puede parecerlo. Cuando los seguidores cuestionan la inteligencia del líder todo está perdido. A nadie le gusta ser dirigido por una persona manifiestamente menos capaz. Ya bastante difícil es seguir las indicaciones de otro como, para colmo, seguir las de un tonto. Por otra parte, ninguna persona sensata entrega su vida a una persona que no da garantías.

El buen líder observa, duda, pregunta, escucha, polemiza, decide, actúa, yerra, corrige... y aprende. El caudillo autoritario dicta, impone, condena, reprime, dogmatiza... y aprende negativamente de la inveterada cerrazón e incoherencia de su estrechez mental. En los valores éticos radica la división entre líderes negativos —Hitler, Stalin, Milosevich— y liderazgos cívicos —Gandhi, Mandela.

Los líderes son criticados por su mano dura, por ser impulsivos, por ser dictatoriales, por muchos motivos, pero no por ser torpes.

Y mediante su inteligencia, el líder logra involucrar a los miembros de la comunidad. El líder logra compromisos. Es aquello de que en la elaboración de unos huevos con tocino, “la gallina participa y el cerdo se compromete”.

Hay líderes hipócritas, esto es, líderes que no creen en sus propuestas. Sin embargo, su capacidad de arrastre depende de su capacidad para hacer que sus seguidores “crean que él cree”.

Por eso, al líder se le perdonan muchos defectos, menos que nos engañe con la meta propuesta. Cuando los seguidores se dan cuenta de que el supuesto líder es sólo un general mercenario, su carisma se ha disuelto. Si los seguidores se percatan de que el líder no está en verdad comprometido con su proyecto, puede estar seguro de que no ganará lealtades. Hitler es una figura nefasta de la historia, un genocida, pero murió creyendo en su funesta ideología. No por casualidad sus allegados murieron a su lado.

12.2.3 Liderazgo: ¿casualidad o situación?

En el liderazgo confluyen tres elementos:

- las habilidades y actitudes del líder
- las habilidades y actitudes de los seguidores
- las circunstancias

No podemos soslayar el valor de las circunstancias en la formación del liderazgo. El entorno es fundamental. No es lo mismo intentar ser líder en la vida ordinaria que, por ejemplo, durante una catástrofe.

A veces se nace con un deseo de liderazgo: es el peso del temperamento y el ambiente familiar. En otras ocasiones —las más de las veces— el individuo se ha propuesto ser líder y tiene la voluntad de serlo. Eventualmente, ese deseo lo encuentra quien no lo buscaba. Como el caso del emperador romano Claudio. A pesar de pertenecer a la familia imperial, Claudio quería dedicarse al estudio de la historia. Entre los políticos, pasaba por ser un ingenuo y poco práctico. Durante un golpe de estado, los enemigos de la familia imperial asesinaron a todos los posibles herederos, salvo a Claudio. Lo consideraron muy torpe. Precisamente por su aparente ineptitud, sus enemigos lo nombraron emperador. Supusieron

que sería un títere a quien podrían manejar a su antojo. No fue así. Las circunstancias lo hicieron conductor del Imperio Romano.

Entonces, ¿el liderazgo es una casualidad? ¿Es un título que nos adviene desde el exterior? No. El liderazgo es, acaso, como los accidentes de tráfico. Ciertas situaciones nos predisponen a sufrirlos. A veces no podemos salir de una situación de riesgo, por ejemplo, vivir en una zona de huracanes. Pero siempre podemos tomar unas medidas para modular la situación. No es lo mismo sufrir un huracán con la despensa aceptablemente provista, que padecerlo en la calle de improviso.

Algunas personas no llegaron a ser líderes políticos o sociales porque carecieron de la situación favorable. Pero también hay personas que vivieron en la situación favorable y tampoco llegaron a ser líderes. Para el liderazgo puede valer lo que se dice de las musas: ellas inspiran a quienes quieren, pero prefieren a quienes trabajan con constancia.

12.2.4 El líder: creador de situaciones

El liderazgo no se adquiere centrándose sólo en las personas y soslayando las situaciones. No basta con motivar a las personas, es menester atender a las circunstancias. Resulta ingenuo suponer que las personas son agentes de cambio independientes de la situación. El filósofo español Ortega y Gasset advirtió: “Yo soy yo y mis circunstancias”. El entorno se entreteje con las personas. Muchos líderes pierden carisma por desatender este aspecto.

El líder es un “oportunista” de las situaciones, una especie de “caza goles”. Pero no es un oportunista pasivo. Cuando la situación no es la adecuada, la provoca, la adecua según sus fines. Siempre ronda la portería enemiga, se ubica en línea con los defensas y, tarde o temprano, convertirá en gol algún rebote, algún error de la zaga.

Muchas veces, la creación de situaciones, más que un cambio de circunstancias externas, exige un cambio personal. Es una paradoja: cambiando personalmente —nuevas actitudes, nuevas habilidades— cambia la situación. El liderazgo supone una cierta capacidad

camaleónica: sabe adaptarse a las situaciones. Y como se adapta activamente —no es un conformista— produce las oportunidades.

La novela *El señor de las moscas*, de William Golding, es la historia del naufragio de un grupo de niños y adolescentes en una isla. Ya hablamos anteriormente de ella. Recordémosla un poco. Sin adultos, sin recursos, a la espera de un rescate improbable, los muchachos empiezan a organizarse. Se forma una sociedad, se empiezan a generar leyes y parece que las cosas pueden sobrellevarse.

En esa pequeña sociedad, Golding plantea la polarización ética: los buenos y los malos, quienes viven conforme a las normas acordadas y quienes no las toman en cuenta. Ambos bandos están representados por dos respectivos líderes. Ralph encabeza a quienes optaron por seguir el orden propuesto, y Jack dirige al grupo que se resiste a obedecer los acuerdos de la pequeña comunidad infantil.

Las propuestas de Ralph son sometidas a un consejo, en el que se dirimen las distintas opciones a cada encrucijada: si van o no de cacería, quién hará guardias nocturnas, la resolución de altercados, etcétera. En cambio, Jack es un dictador, cuyo “poder” radica en la desobediencia y el entredicho. “¿Quién es Ralph para decirnos qué hacer?”, esgrime Jack para cautivar seguidores.

12.2.5 El líder: ordenador de vectores

El liderazgo es una cualidad social, es decir, sólo acontece en la red de una organización. Si partimos de la generalizada incapacidad social para asumir un proyecto vital, evidentemente los ejemplos de líderes corruptos y monolíticos —como Jack— se antojan posibles. La carencia de líderes cívicos, plurales, y la tendencia natural a seguir un ejemplo hacen que el modelo a imitar sea el de un líder autoritario. Éste no genera a su alrededor más que fanáticos o enemigos; se transforma según su propia conveniencia ante las circunstancias sociales, los intereses políticos o la oferta mercantil, como pasó en la historia de Golding.

Por ello, se subraya la necesidad de una figura ejemplar para consolidar el proyecto ético, social e individual. Es innegable que la oferta actual no responde a esta premisa. Hay pocos líderes legítimos, sobran las “luminarias” artificiales y un séquito a su alrededor que las sigue sin oponer resistencia.

El liderazgo de la comunidad consiste —ante todo— en institucionalizar la cooperación. La historia de Golding de nuevo es ilustrativa al respecto. Cuando fue necesario, Ralph rectificó el rumbo, corrigió los criterios que los demás niños habían adoptado, respaldado por otros que también asumieron sus compromisos sociales y que asimilaron la responsabilidad de un objetivo común. Todos tenemos derecho y estamos obligados a conseguir el bienestar en la comunidad.

Liderar es lograr el concierto de diversas habilidades en medio de la colectividad social. Así como el director de una orquesta debe hacer que todos los músicos aporten sus conocimientos en la medida justa y en el momento oportuno, así el líder consigue que cada persona contribuya al desarrollo de la comunidad.

El líder encamina hacia un fin. Se trata de lograr que las diversas fuerzas de la comunidad estén correctamente alineadas hacia una finalidad común. Su tarea es hacer que todos esos vectores se dirijan a un mismo punto y se sumen hacia una dirección común. Si los vectores están tan desalineados, tan encontrados o tan desordenados, la comunidad perderá su fuerza en luchas internas y se debilitará al ir sin rumbo a ningún lado. El propósito del líder es orquestar, conciliar los fines individuales con uno global.

Sobra decir que la diferencia entre un líder y un dictador radica, entre otras cosas, en el modo de alinear los vectores sociales. El dictador impone un fin común, aplasta a los agentes que no están dispuestos a seguirlo. El líder propone, convence, persuade y argumenta. El arma del dictador es la fuerza; la del líder, el diálogo.

Para alcanzar esta alineación de los vectores el líder:

1. debe tener objetivos claros,
2. debe estar dispuesto a alinear su propia vida.

En última instancia, coherencia de vida. El líder corrupto no sirve para la concreción del proyecto ético y democrático. La nueva propuesta de líder gira en torno al pluralismo y la actividad conjunta, se funda en el conocimiento individual y en un proyecto consistente de vida lograda. Es decir, el eje del liderazgo es el individuo frente a sus responsabilidades éticas y democráticas —como Ralph, en *El señor de las moscas*—, tanto personales como colectivas.

12.3 La paradoja del liderazgo

El liderazgo se manifiesta en la capacidad de atraer, retener, desarrollar y descubrir gente con talento superior al de uno mismo.

La paradoja es que atraer y desarrollar talentos para la propia comunidad significa dejar de ser imprescindible. El buen líder genera líderes y, por tanto, autodestruye su excepcionalidad.

De esta suerte, la constante tentación del líder es la tiranía. El tirano no es tanto quien utiliza a diestra y siniestra la guillotina, sino quien sistemáticamente impide que alguien pueda estar en condiciones de sustituirlo. El verdadero tirano quiere hacerse imprescindible.

La tiranía deviene necesariamente en la descomposición social, en la separación de los individuos que forman la sociedad en aras de los deseos del tirano. Tras la consolidación del comunismo, Stalin bloqueó la voluntad de millones de ciudadanos rusos, su voluntad se impuso en detrimento del bien común. La población se fue desintegrando en una silenciosa apatía que, finalmente, ha derivado en movimientos separatistas a lo largo del territorio de la ex Unión Soviética.

¿Queremos de la sociedad un mero grupo humano, integrado por egos vanidosos subordinados a la voluntad de uno solo? La meta no es ésa, sino un equipo sólido y cohesionado, trabajando conjuntamente por un fin común: la posibilidad de una vida lograda para cada individuo. Frente al paradigma unipersonal, presidencialista o caudillista de líder omnipresente, surge el modelo de la multiplicidad de líderes.

Por eso, los líderes serán quienes el momento exija, no habrá uno fijo ni autoritario. El liderazgo y la autoridad irán cambiando. Nos alejamos así de la dependencia y debilidad de la sociedad cuyo futuro pende de caprichos unilaterales, de voluntades antojadizas. El liderazgo no es una condición permanente y vitalicia, sino un proceso que se ejerce a la luz de ciertas capacidades, que se requieren en un momento dado. Éstas son aprovechadas positivamente, si van acompañadas de vocación y compromiso, hasta consolidarse mediante la institucionalización de los principios que mueven al líder.

La línea divisoria que separa una sociedad compacta y armónica, compuesta por ciudadanos libres e independientes, de otra cerrada y uniforme, compuesta por siervos que dimiten de su condición personal, es muy fina. El primer marco es el ideal para una trayectoria plena y fecunda de personas que se saben agentes cívicos. El segundo corre el peligro de degenerar en una secta de “clones” fabricados en serie, donde la responsabilidad —atributo individual e intransferible— se colectiviza y diseca.

La excelencia personal —que, según se ha explicado ya, supone valores como la amistad, el compañerismo y el afán de servicio— es el mejor fundamento de una sociedad que aspira a crear un clima propicio para el genio y el talento del ser humano. Y no por casualidad los griegos entendían “excelencia” en términos de virtud.

Generalmente, se espera que el líder tome las riendas, defina la estrategia, asuma los riesgos, decida y solucione los problemas. Así, al margen del acierto y bondad del supuesto líder, un sinnúmero de ciudadanos asumirán voluntaria e inconscientemente la posición de seguidores: esperarán, obedecerán dócilmente y seguirán a ciegas. Ésta es una opción cómoda, por ello es tan frecuentada. Contra ella conviene recordar la famosa frase de John

F. Kennedy: “No te preguntes qué puede hacer tu país por ti, pregúntate qué puedes hacer tú por tu país”.

12.3.1 Liderazgo y desarrollo de la personalidad

Es un error enfocar la búsqueda de la vida lograda únicamente en función del escalafón social. Para desarrollarla hay que pensar, en primer lugar, en función de los hábitos. ¿Dónde se puede adquirir tal virtud? ¿Cómo puede contrarrestarse algún defecto? No se trata de soslayar el aspecto económico y social, su importancia es decisiva. Y nuestro país —con tantos millones de pobres— no puede darse el lujo de afirmar que el nivel de vida es irrelevante. No, no es esto lo queremos decir. Nuestro punto es que en la comunidad no todos podemos tener el mismo rol. La sociedad no puede funcionar si todos son senadores o secretarios de Estado. Es necesario que los individuos desempeñen su papel en la sociedad y, por ello, las personas jugarán distintos papeles según sus aspiraciones. Cifrar la búsqueda de la vida en el escalafón social es, claramente, un contrasentido.

El desarrollo personal no debe entenderse única y exclusivamente como un ascenso en la pirámide de roles sociales. En efecto, esta pirámide es injustamente encrespada en nuestro país, hay que luchar para acabar con las desigualdades infamantes. Defender la primacía ética de la libertad frente a la tiranía, del diálogo frente a la violencia, de la honestidad frente a la mentira, de la justicia frente a la discriminación, de la profesionalidad frente al nepotismo, de la amistad frente a la jauría, es nuclear en la construcción de la democracia. Todos estos son principios y convicciones irrenunciables e inspiradores de una convivencia fecunda que permita el noble desenvolvimiento del espíritu humano.

Pero la condición humana es tal que exige una pluralidad de roles, de ahí la necesidad de entender que la médula de la vida lograda radica en el desarrollo de la personalidad.

El líder sabe hacer incluyente el proyecto común, esto es, que los miembros de la comunidad perciban que están en tal proyecto no por su escalafón, sino por su importancia en él y su compromiso para involucrarse. En este sentido, el líder propone, ni más ni menos, que la construcción de la comunidad como un proyecto de ética cívica.

Ya se ha propuesto a lo largo de los demás capítulos un cambio de paradigma en el modelo de vida —cuyo eje no es la riqueza, el poder ni el placer, sino el individuo y su proyecto éticamente legitimado. El liderazgo cívico llama a la independencia ciudadana y eso exige un cambio. Para ello hace falta la exigencia personal y la capacidad de autogobierno. Seguir el proyecto ético propuesto no es cuestión de intenciones. Es indispensable que cada instante se reactive ese compromiso individual, hasta que aquellas acciones trasciendan el nivel personal y empiecen a influir en la esfera pública.

12.3.2 El personaje incómodo

Las comunidades humanas no son eternas. Ninguna existe para siempre. Las tres organizaciones que más han perdurado en la historia humana han sido los imperios egipcio, chino y romano. Los tres fueron eminentemente burocráticos, centraron su éxito y hegemonía en el control unipersonal. Pero, aunque cada época sea distinta, el cambio será siempre la única realidad permanente.

En este sentido, el faraón egipcio, el mandarín chino o el César romano son la antítesis del nuevo líder. Ellos apostaban a la receta, a la tradición, al conservadurismo. El líder actual, al contrario, es un innovador, no un individuo que asegura el desarrollo con base en la mera acumulación material. Mejor aún, el líder es un catalizador de la innovación, es decir, su función es desarrollar talentos capaces de promover los cambios de una manera habitual, incluso, a pesar de sí mismo.

El esquema mental del líder, por decirlo con Kami, se resume en la frase: “Revolución, no evolución; transformación, no reforma”.

En última instancia, es un sin sentido seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes. Por ello, el líder es el personaje incómodo, el acicate de la organización. Su tarea nos incomoda, como un mosquito que siempre está “fastidiando” y nos impide dormir.

No debe pensarse que este líder es única y exclusivamente un político o un intelectual. Nos equivocáramos al concebir el liderazgo como una tarea reservada a los “grandes”. En el ejército se sabe muy bien que el liderazgo es necesario en cada pequeña unidad. Si cada sargento no es un líder de sus hombres, la guerra está perdida. Tal es el corazón de nuestra propuesta: llevar el espíritu de líder a cada grupo, comenzando, por supuesto, por la propia vida.

El líder está dispuesto, por tanto, a actuar como una especie de revulsivo en todos los niveles. Él nos dice con su ejemplo y con su palabra: “¡Hey, que te estás durmiendo!”

Por eso, el líder está dispuesto a quedar mal. Su propósito no es convertirse en una figura odiosa en la comunidad, pero es un hecho que frecuentemente su tarea resulta difícil, pues su obligación es sacar a la gente de su letargo y comodidad.

Un líder dirige: por eso es indispensable que su visión sea diáfana, que vea el rumbo con claridad. “Si no sabes a dónde quieres ir, cualquier camino que tomes es bueno... o malo”. Nadie se equivoca de ruta cuando no hay un destino.

En la práctica, el asunto es más complicado de lo que parece a simple vista. En la acción humana hay varias metas simultáneas, varios fines. La universidad, por ejemplo, es un lugar para prepararse profesionalmente, pero también juega un papel de crítico social. Nuestro trabajo es un modo de ganarnos la vida, pero también es ocasión de satisfacciones personales.

La diversidad de fines —de rumbos, si así se prefiere— se resuelve jerarquizando. Y priorizar fines, acomodarlos según su importancia, es la típica tarea del líder. El líder no es un burócrata ni un funcionario, sino un estadista. Estadista no es quien colecciona estadísticas, sino el que a partir de los datos, de los hechos, puede imprimir una dirección clara —jamás rígida— a la comunidad y a la propia vida.

El líder debe ser capaz de entusiasmar y apasionar a sus compañeros con base en el futuro elegido para la comunidad. Es el timonel que mantiene el rumbo sin filtrar la realidad. El líder sabe que el arraigo y robustez de los cambios dependen de la gente. El líder debe centrar sus mejores esfuerzos en las personas. Ha de consolidar las virtudes. Sólo así se podrá tener seguridad frente a los temporales. En una tempestad, los árboles que sobreviven son los arraigados, los de raíces fuertes y profundas, no los más frondosos. ¿Hay algo con mayor estabilidad que los hábitos éticos?

Contra la apatía y la indiferencia, los líderes deben tomarse su papel en serio, responder a esas tentaciones con un franco compromiso social.

La novela futurista *Fahrenheit 451* del escritor norteamericano Ray Bradbury, ejemplifica con claridad esta situación de apatía ciudadana. Mediante la supresión de libros, el gobierno ha conseguido controlar a los ciudadanos, reducidos a un ejército de robots sin voluntad. Ante el confort alcanzado y la contundente seguridad social, los bomberos ya no tienen trabajo y ahora, en lugar de apagar incendios, se dedican a quemar libros. Al mismo tiempo, es obligatorio que en los hogares exista una televisión omnipresente, constantemente encendida, emitiendo la señal que el gobierno quiere. De tal modo que el gobierno mantiene enajenada a la población, una yunta de bueyes que sólo sirve para generar impuestos.

Esta sociedad del confort se opone a la formación cívica porque no le conviene que los de a pie, los ciudadanos comunes y corrientes, tomen la sartén por el mango. Es preferible un sometimiento agradable, una esclavitud políticamente correcta, a una ciudadanía que cuestione, que se inconforme y piense.

12.3.3 El líder: foco de contagio

Para despertar del aletargamiento cívico, los ciudadanos necesitan el ejemplo de alguien comprometido, del líder. Su fuerza radica en su capacidad de contagiar actitudes y virtudes. El líder es un “agente liberador” de la comunidad. Da a las personas los medios

para encontrar su libertad en el trabajo. El poder del líder descansa en la fuerza y libertad de los otros. Y por ello, potencia su capacidad. Nunca les niega su derecho a ser necesitados, a ser imprescindibles.

Tiene confianza propia para confiar en otros. Por ello, propicia la libertad de acción. Apoya la mayor responsabilidad individual y promueve la capacidad para actuar con rapidez e independencia. Paradójicamente, el líder es siempre un protagonista del más radical anti protagonismo.

Contagia su visión. Suscita y empuja, permite a los demás que hagan. Por decirlo con palabras de un autor español: “deja hacer, hace hacer y da quehacer”. Obsesionado por el largo plazo, está apasionado por la ejecución inmediata. No se permite convertirse en las sombras del paisaje. Los obstáculos los pone la realidad, no su visión.

Con estas cualidades, el líder puede ir veloz, ampliando y fundamentando la humanización de su comunidad en las sólidas columnas de los cinco sentidos de su liderazgo:

- sentido común
- sentido de responsabilidad
- sentido de urgencia
- sentido del humor
- sentido solidario

Liderazgo es tener iniciativa, es actuar. No debe fomentar la parsimonia, ni la pasividad. Para las concepciones deterministas, que conciben al ser humano como una marioneta movida por hilos invisibles, el destino es un guión cerrado, en el que no se puede escribir ningún capítulo de modo personal. El liderazgo cívico reivindica la libertad y fortaleza del ser humano para decidir sobre su propia historia.

Liderar es decidir. Resulta una contradicción pretender dirigir, gobernar e influir, sin aprender el difícil arte de la decisión humana. Decidir es el ejercicio fundamental de

cualquier liderazgo. Pero la ejecución es igualmente necesaria. El liderazgo se muestra, se prueba y se renueva en la acción. En los actos verificamos el acierto o desacierto de los criterios y alternativas contempladas. Ello nos permite corregir el rumbo para futuras acciones.

Baltasar Gracián recomendaba: “la diligencia hace con rapidez lo que la inteligencia ha pensado con calma”. La diligencia y coraje para actuar, una vez que se han cotejado racionalmente ventajas e inconvenientes y se ha alcanzado un acuerdo, es un valor decisivo para cualquier proyecto de liderazgo.

12.4 El proyecto más difícil

El liderazgo así descrito es una actividad rara. Sin embargo, todos tenemos en nuestras manos un proyecto valioso: la propia vida. Todos somos líderes de provecho “a la fuerza”. Ninguna organización es tan valiosa como la vida de cada uno. Por tanto, lo primero que hay que preguntarse al evaluar el potencial de una persona no es si puede dirigir una comunidad, sino si es capaz de gobernar su propia vida. Una persona que atrofia su vida seguramente atrofiará cualquier organización.

Una manera especialmente sutil de falso liderazgo es la de aquél cuya vida privada está en absoluto subordinada a la vida de la comunidad. Ninguna persona sensata dejará su propia vida —el trabajo consume ocho horas al día, a lo menos— en las manos de una persona que ha arruinado su propio proyecto vital. Si manejamos descuidadamente la vida privada, nuestra autoridad moral en la comunidad se desgasta. No podremos arrastrar con la fuerza del liderazgo.

La solución a esta aparente oposición es las actitudes, hábitos y habilidades. Cargamos con ellos en todo momento; orden, disciplina, optimismo, son cualidades de las que podemos echar mano en cualquier ámbito. Y si no lo hacemos es porque realmente no las poseemos.

La virtud de liderazgo no se limita a una sola dimensión de la vida. Si dominamos nuestra corrupción doméstica, seremos capaces de conseguir metas cada vez más altas, primero en

el terreno privado y luego en el público. Además, ganaremos en todos los aspectos, desde el más inmediato —una buena relación familiar, por ejemplo— hasta el profesional —un trabajo bien remunerado—. Pero ello requiere hábitos cívicos y personales que sólo se alcanzan con el ejercicio diario. Así como el atleta no deja de correr un mínimo de kilómetros todos los días para mantenerse en forma, para vivir según el marco ético es indispensable formarnos en esa dimensión y huir al seductor incentivo de la corrupción.

El gran problema radica en descubrir y ejercer la capacidad personal de liderazgo. Para ello, primero debemos ser líderes de nosotros mismos, tomar las riendas de nuestra propia vida y saber distinguir entre corrupción y honestidad en todos los aspectos. Entonces seremos capaces de influir en los demás, no como un capataz déspota sino como un ciudadano más, un igual que trata de respetar el orden social y actúa con esa intención. Involucrarnos en la comunidad, desterrar viejos hábitos nocivos para el bien común, animar desde nuestra actividad un renovado comportamiento cívico.

12.5 La trascendencia de las acciones particulares

La meta no es convertirnos en idealistas con grandes aspiraciones. Simplemente es un asunto de respeto, confianza y civilidad. Si nos convencemos de que, con nuestra actitud, podemos llenar el actual vacío cívico, habremos cumplido con un mandato social: que no sea yo el que les falle.

Es aquí donde radica la esencia del liderazgo cívico, en una especie de nuevo pacto social centrado en la actitud personal, en la certeza de que de mi correcto desempeño en la calle, la oficina o la escuela depende el buen funcionamiento de la sociedad. El sentido de ejemplaridad cotidiana imprime carácter de líder.

El ciudadano común tiene en sus manos el poder del ejemplo, sea bueno o malo. Hablamos de las personas comunes y corrientes, de todos los que vamos y venimos por la calle, del barrendero, del estudiante, de la abogada, de cualquier ciudadano. Cada persona comunica un mensaje a las demás: profesores, personajes públicos, amigos, enriquecen el comportamiento colectivo.

Sólo quien conviva con buenos ciudadanos aprenderá a serlo. En esta disciplina todos somos líderes y aprendices al mismo tiempo. Si esto se logra, paulatinamente la sociedad se irá transformando. Si, por ejemplo, la corrupción política de grandes ligas ha conseguido minar las bases de la sociedad, se debe en parte a que no le hemos dado importancia a las mentiras cotidianas, a la corrupción *amateur*: “dile que no estoy”, “mañana le pago”, “ayúdeme oficial”. La suma de todas nuestras faltas, aparentemente intrascendentes, enrarecen el ambiente, sostenido no por convicciones éticas ni cívicas, sino por la corrupción.

La formación cívica se parece al aprendizaje de un oficio. Es un saber artesanal hecho de capacidades dialógicas, comprensión mutua, interés en los asuntos públicos y prudencia al momento de tomar decisiones. Es un conocimiento práctico. Y sólo se logra cuando nos insertamos en un ambiente fértil, éticamente propicio y humanamente acogedor, que abra caminos para la autorrealización y logre entusiasmarlos. Es la síntesis de bienes, hábitos y leyes que se entrelazan para formar un estilo de vida auténtica, una cultura, un modo de percibir el mundo físico y el entorno social.

La ética no es un conjunto de reglas de comportamiento ni un cúmulo de normas pedagógicas más o menos sofisticadas: es vida. La solidez de nuestras convicciones supera por mucho los obstáculos de la vida moderna. Rescatar la ética cívica es la mejor manera de devolver al ser humano su dignidad.

Lo que demanda la sociedad es una nueva ciudadanía, mucho más activa y responsable, compuesta por personas que no se conformen con ser “invitados de piedra” en el concierto público, sino que ejerzan decididamente su libertad social, su responsabilidad cívica y su creatividad cultural.

Bibliografía recomendada

1. Bennis, W.: *Cómo llegar a ser líder*, Norma, Bogotá, 1991.
2. Bradbury, R.: *Fahrenheit 451*, Plaza y Janés, Barcelona, 1981.
3. Golding, W.: *El señor de las moscas*, Alianza, Madrid, 1972.
4. Gracián, B.: *Oráculo manual y arte de la felicidad*, Debate, Madrid, 2000.
5. Handscombe, R.; Norman, P.: *Liderazgo estratégico: los eslabones perdidos*, McGraw-Hill, México, 1993.
6. Nanus, B.: *Liderazgo visionario: forjando nuevas realidades con grandes ideas*, Granica, Barcelona, 1994.
7. O'Toole, J.: *El liderazgo del cambio: cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre*, Prentice Hall, México, 1996.
8. Pascal: *Pensamientos*, Valdemar, Madrid, 2001.
9. Rustow, D.: *Filósofos y estadistas: estudios sobre el liderismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
10. Séneca: *Tratados morales*, UNAM, México, 1946.
11. Zaid, G.: *Hacen falta empresarios creadores de empresarios*, Océano, México, 1995.