



UNIDAD TEMÁTICA 3:

HABILIDADES POLÍTICAS PARA LA ARTICULACIÓN

Módulo N° 2

Tema 7:

**Modelos de liderazgo para impulsar
políticas locales de cohesión social**





*Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Comunidad Europea.
El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva del autor y en modo
alguno
debe considerarse que refleja la opinión de la Unión Europea o de la Oficina de
Coordinación y Orientación del Programa URB AL III.*



MÓDULO 2 – UNIDAD TEMÁTICA III – TEMA 7

HABILIDADES POLÍTICAS PARA LA ARTICULACIÓN LA

TEMA 7

Modelos de liderazgo para impulsar políticas locales de cohesión social:

nuevos liderazgos, nuevos líderes

Autor: Jordi López Camps

INDICE

INTRODUCCION	4
EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO	7
Enfoque de los rasgos	8
Enfoque conductual	9
Enfoques contingentes o situacionales.....	10
Liderazgo funcional.....	10
Liderazgo transaccional y transformador.....	11
Liderazgo carismático.....	12
Nuevos enfoques al liderazgo	12
LIDERAR SOCIEDADES COMPLEJAS	15
Sociedades complejas	15
Liderar la complejidad	16
Liderazgo político	18
LIDERAZGO Y GOBIERNO.....	22
El liderazgo político como sistema	22
Características del grupo de seguidores.....	24
La identidad de los líderes	29
Comportamientos de los líderes.....	34
El entorno y contexto	37
Competencias de los líderes políticos.....	39
Competencias de habilidades políticas	40
Competencias de habilidades de dirección	42
Competencias de inteligencia interpersonal	44
Competencias de inteligencia personal.....	48
Competencias de ética pública	52



INTRODUCCION

Sobre el liderazgo se ha escrito mucho, pero sigue siendo un tema lleno de penumbras. Cada momento histórico ha reelaborado este concepto a partir de una profunda revisión de las ideas precedentes según las dinámicas sociales del momento. A pesar del esfuerzo teórico por clarificarlo existen todavía muchas lagunas teóricas y ciertas dudas conceptuales. Aunque sea un fenómeno del cual se habla mucho, aun persisten bastantes incertidumbres. Además, en el ámbito político, se tiene la sensación de vivir en una importante crisis del liderazgo político. Esta es la gran paradoja del liderazgo. Sin embargo, a pesar de las pocas certezas sobre estos temas lo más concreto que se sabe es lo que esperan los ciudadanos de los líderes políticos. Las personas confían en ellos cuando los perciben capacitados, sinceros, auténticos, honestos e íntegros. Los líderes no son lo que ellos creen ser, sino como los aprecian los ciudadanos.

Si bien existe un acuerdo amplio sobre la importancia del liderazgo político para la buena gobernanza, y pocas personas cuestionan la influencia del líder sobre los electores, siempre ha habido una gran prevención para estudiar a fondo este fenómeno. La ciencia política no ha estado muy interesada en analizar el liderazgo. La mayoría de estudios sobre los comportamientos electorales se han orientado en demostrar como los electores deciden según criterios racionales. Los cuales se definen a partir de los resultados políticos o temas relevantes del debate electoral. De tal manera que, todo aquello que se apartara de esta lógica, era observado con prevención por ser sospechoso de irracional y, por consiguiente, ajeno a una buena decisión política; de ahí que se recelara del liderazgo político al entender que los líderes aportaban cuestiones poco relevantes para la política racional. Se consideraba que fomentaban los aspectos banales de la política: la superficialidad, las apariencias, la emotividad, etc... Sobre esto dice Rico “la influencia electoral de las imágenes de los líderes es sentida como una flaqueza del ciudadano responsable, un síntoma de culto a la personalidad, a la apariencia, a lo trivial, a lo políticamente irrelevante” (Rico, 2009:1). Esta idea ha determinado mucho, más de lo deseado, algunos de los estudios de ciencia política en los últimos años.

Actualmente la situación ha cambiado. Se admite con naturalidad que en el proceso de elección política confluyen criterios de muy diferente naturaleza. Los estudios sobre el valor político del liderazgo han progresado cuando han incorporado en el análisis de este fenómeno las aportaciones de la teoría cognitiva provenientes de la psicología social. En los inicios de los años ochenta esta teoría permitió descubrir la relevancia del fenómeno de la personalización del voto político. Este enfoque confirmó la importancia que tienen las imágenes personales de los líderes en el momento de la elección política. Alrededor de ésta decisión intervienen distintas racionalidades y aspectos que en ningún caso han de ser consideradas como irracionales por tratarse de circunstancias



intangibles. La elección política se conforma tanto a partir de cuestiones relacionadas con el contexto como la actividad de los partidos; las propuestas electorales o los resultados de gobierno y, sin lugar a duda, por la influencia ejercida por los líderes políticos. Ahora, nadie cuestiona que la razón política se basa tanto en la lógica y como en la inteligencia emocional y el sentido común. Aspectos considerados marginales hasta no hace mucho, como eran, por ejemplo, las cualidades personales de quienes se postulaban para el liderazgo político, han adquirido notoria relevancia. Los análisis sobre el comportamiento electoral demuestran claramente que estas cualidades influyen en el voto político independientemente de cuales sean las posiciones ideológicas (Rico, 2009).

La imagen del liderazgo político está fuertemente enraizada desde siempre en la cultura popular. Está comúnmente aceptado que los grandes personajes tenidos como mitos históricos han sido también grandes líderes. Sus frases, sus gestos y sus escritos son considerados como ejemplos y referentes incuestionables. A partir del análisis del comportamiento de algunos de estos personajes se ha construido una teoría popular sobre estas cuestiones. Para muchas personas resulta indiscutible que el liderazgo político exija determinadas virtudes, por ejemplo, saber unificar, dominar la retórica y el lenguaje, tener un poder electrizante, estar presente e interesarse por todo, aportar valores, etc... Pero, quienes dominan estas virtudes ¿son decisivos para el progreso de la sociedad?, ¿logran modificar los asuntos del mundo?, en definitiva: ¿qué es lo que cambia el curso de la historia?. Estas preguntas se las formuló Paul Kennedy al analizar el sentido del liderazgo político (Kennedy, 2010).

Muchos de los éxitos atribuibles a quienes aparecen ante la opinión pública como líderes, son muy efímeros y no consiguen transformar la sociedad ni modificar las poderosas corrientes de la historia. La respuesta que da Paul Kennedy a sus preguntas es contundente: hay que abandonar la obsesión por encontrar personalidades políticas redentoras; alejarse de los titulares de la prensa que reclaman siempre liderazgos fuertes y escurrirse de los charlatanes que dicen poder promover, en el supuesto de ser elegidos, soluciones rápidas a los grandes problemas de hoy. Esta imagen del liderazgo es pasajera y poco útil. Su debilidad está en que sólo se ocupa de los aspectos marginales de este fenómeno. Mientras tanto, la sociedad sigue sumida en sus problemas a la espera de poder elaborar las respuestas a los problemas que condicionan el futuro. Entretanto, los ciudadanos muestran poco interés por la política.

A pesar de los progresos conceptuales habidos en los últimos años aun persisten importantes vacíos teóricos alrededor del liderazgo. No se sabe muy bien como opera y de qué modo está influido por los factores personales, por el entorno y los cambios sociales. Hay que revisar las distintas teorías existentes, aprender de ellas en aquello



que puedan ser útil para comprender este fenómeno político, y ampliarlas con nuevas aportaciones teóricas. Todo ello permitirá confeccionar un marco conceptual interpretativo del liderazgo político adaptado a las circunstancias actuales. Este es el objetivo del presente artículo.

El punto de partida es considerar el liderazgo como un fenómeno estrechamente relacionado con el desarrollo de la sociedad y con una función determinada y determinante para el cambio social. Un repaso a la evolución de los modelos de liderazgo a lo largo del tiempo ayuda a comprender esta vinculación. No es lo mismo liderar en tiempos de estabilidad que en momentos de incertidumbre. En las situaciones de crisis se acentúa la exploración de nuevos tipos de líderes capaces de aportar respuestas a las preguntas que se hace la sociedad. La inercia de los individuos es confiar en quienes tengan poder y autoridad. Es algo ancestral. Sin embargo, ¿interesa hoy este modelo? Más bien poco. La visión tradicional sobre esta cuestión debilita la madurez de la sociedad, porque merma la capacidad de los ciudadanos de construir sus propias respuestas a las cuestiones que les preocupan y el asumir las responsabilidades que les correspondan. Se parte del estereotipo de que liderar es colocarse al frente de la comunidad política y, a través del poder y la autoridad, influir sobre los ciudadanos indicándoles hacia donde hay que ir y lo que se debe hacer. Esta idea está en crisis.

Hoy existe otro concepto de política que pretende situar de nuevo la responsabilidad de las grandes decisiones en la sociedad. Se pretende devolver parte del poder político a los ciudadanos con el ánimo de que ello favorezca la aparición de una ciudadanía activa y comprometida. Es una estrategia pensada para vencer la desafección. Según este criterio, los verdaderos líderes políticos serían aquellos individuos que tienen la capacidad de conseguir que la sociedad se enfrente a sus problemas. Se trata de un liderazgo emergente desde las múltiples redes entrelazadas por la sociedad. Siempre hay personas que saben movilizar a los ciudadanos para que se orienten y centren en resolver las cuestiones que les preocupan. El líder es alguien capaz, en un momento dado, de situar a las personas ante un espejo y pedir que cuenten lo que vean; para luego, con paciencia, ayudarles a comprender que aquella imagen real transmitida puede ser cambiada en la dirección que se desee. La esencia del liderazgo es contribuir a esta toma de conciencia. La cual siempre estará presidida por las grandes preguntas: ¿de dónde venimos?, ¿quiénes somos?, ¿a dónde vamos? con el añadido de ¿cómo vamos a lograrlo?.

El liderazgo es una actividad distribuida por toda la sociedad, porque hay muchos individuos que saben aprovechar “las oportunidades de plantear desafíos importantes, hablar de los más altos valores y hacer surgir conflictos no resueltos. Cada día usted tiene la posibilidad de producir cambios en las vidas de las personas que le rodean”



(Heifetz y Linsky, 2003:15). No es una tarea fácil, ya que en muchas ocasiones los líderes políticos han de decir lo que las personas no quieren oír, en lugar de aquello que quieren oír. Todo liderazgo comporta un proceso de cambio, tanto institucional como personal. Porque para la liderar a otros hay que aprender a liderarse a uno mismo. Para poder transmitir una dirección hay que saber previamente a dónde ir y porqué.

Los líderes políticos deben situar a la comunidad política frente a los grandes desafíos que impiden o condicionan la transformación de la sociedad. Para desarrollar esta labor necesitan influir, comunicar y administrar bien el tiempo político a fin de conseguir la confianza de los ciudadanos. Para ello utilizan varios recursos, entre ellos el poder y la autoridad, aunque no de forma exclusiva, pero también otras habilidades que les permiten movilizar las voluntades de los ciudadanos. En la base del nuevo concepto de liderazgo político se encuentran las relaciones personales y la creación de redes, asociaciones que permitan compartir unos mismos puntos de vista. Las relaciones sociales son determinantes. A través de ellas emergen quienes asumen los procesos de liderazgo. Durante este proceso van a surgir muchas resistencias e incluso respuestas hostiles porque, en muchas ocasiones, quienes se hacen cargo de esta responsabilidad van a proponer a los ciudadanos que adopten nuevos puntos de vista y modifiquen sus comportamientos. Todo ello genera resistencias ya que comporta transformar valores, hábitos y actitudes. Así pues para liderar hay que dominar diversas competencias relacionadas con la gestión de las emociones y el equilibrio personal. Todas estas habilidades pueden aprenderse. De ahí que al final de este artículo, después de definir un marco conceptual para comprender el liderazgo hoy, se proponga un sistema de competencias específico de los líderes políticos.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

La idea de liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Puede describirse una historia de este concepto en paralelo a la propia historia de la humanidad. Cada momento histórico ha producido una idea concreta sobre qué es liderar y ha desarrollado un modelo particular de liderazgo. Ello explica que existan diversas definiciones y teorías sobre este fenómeno social y político, en muchos aspectos complementarias. Como muy bien dice Stogdill (1974) “hay tantas definiciones de liderazgo como personas han intentado definir el concepto”. El liderazgo político no es ninguna excepción en esta cuestión.

El primer pensador que abordó el tema del liderazgo fue Platón. Ante la decadencia de Atenas, Platón reflexionó sobre cuáles debían ser las características deseadas de los buenos dirigentes políticos. Tuvieron que pasar bastantes años hasta que otro pensador,



Nicolás Maquiavelo, ordenara la reflexión sobre el liderazgo alrededor del tema del poder. Maquiavelo, desde la perspectiva del siglo XVI, consideró que un buen líder era quien tenía astucia, era pragmático, poseía inteligencia, tenía encanto personal y era despiadado. Si en el texto clásico de El Príncipe, la palabra príncipe fuera sustituida por líder, se obtendría un tratado sobre el liderazgo político. El pensamiento de Maquiavelo era profundamente negativo, consideraba que las personas sólo se movían por intereses individuales de tal modo que los líderes sólo buscaban su propio beneficio. Maquiavelo sostenía que el líder debía cambiar según soplen los vientos y que la política era el arte de lo posible (Alvarez de Mon Pan de Soraluze, 2001). Maquiavelo sentó las primeras bases de la teoría del liderazgo centrado en las capacidades o características inherentes de las personas líderes. Esta teoría ha estado vigente desde 1840 hasta 1940 aproximadamente. Desde entonces hasta ahora se han ido sucediendo numerosas reflexiones entorno a este tema.

Enfoque de los rasgos

Puede considerarse que las primeras teorías sistemáticas sobre el liderazgo aparecieron a principios del siglo XX. Estas surgieron al amparo de los estudios sobre la dirección de las organizaciones. En la primera mitad del siglo pasado, desde principios hasta la década de los 40, estos estudios se centraron en determinar cuáles eran las características de un líder. Se trataba de identificar unos determinados rasgos personales que hacían que unas personas fueran consideradas líderes. Se consideraba que estos poseían unas cualidades innatas para liderar, nacían para ello. Los enfoques teóricos de esta época se centraron en determinar cuales eran estas cualidades. A pesar de los esfuerzos realizados, no se pudo demostrar que existieran unos rasgos o unas cualidades explicativas.

En estos años, tuvo mucho predicamento la propuesta ideológica del Gran Hombre como prototipo del líder. Se creía que los líderes eran personas que sobresalían del resto porque estaban provistas de unas características claves especiales. Quienes abogaban por esta idea afirmaban que, dado que el liderazgo era el resultado de unas cualidades especiales, podían seleccionarse los individuos aptos para esta función. El enfoque de rasgos, según el cual el liderazgo estaba asociado a las características personales, fue muy popular en las escuelas de negocios de aquellas épocas. Sobretudo porque permitía explicar, con una cierta lógica y coherencia, comportamientos en las organizaciones asociados a las cualidades de sus directivos. Una de las teorías de mayor aceptación en estos ámbitos fue la elaborada por D. McGregor al describir el comportamiento X e Y.



Enfoque conductual

Durante el periodo de los años 40 y 50 del siglo pasado los estudios sobre estos temas tomaron otra orientación. La mayoría pretendían fijar cuales eran los comportamientos claves de los líderes eficaces. Se trataba de determinar qué hacía que un individuo fuera considerado líder por otras personas. La mayoría de análisis sobre el liderazgo, en lugar de centrarse en las cualidades, procuraron identificar cuáles eran los comportamientos de los líderes eficaces. Si las teorías anteriores fundamentaban el liderazgo en las cualidades de quienes lo ejercían, la denominada personalidad del líder, el enfoque conductual o funcional se apoyaba sobre lo que estas personas hacían y cómo se comportaban. Las teorías sobre el liderazgo funcional analizan lo que hacen aquellas personas que ejercen de líderes cuando desempeñan esta función. Con ello se pretenden establecer cuáles son los comportamientos que determinan que una persona sea considerada un líder frente a otra que no lo es.

No fue ninguna casualidad que este enfoque surgiera en estos años. Era el período posterior a la segunda guerra mundial y las organizaciones necesitaban forjar rápidamente dirigentes para recomponer la economía a partir de la reconversión de la industria militar en civil. Ante esta nueva realidad los teóricos de las organizaciones investigaron cual era la tipología humana más adecuada para liderar-dirigir este proceso de reconversión. A tal fin, los estudios se centraron en analizar los comportamientos de los militares considerados dirigentes victoriosos de la guerra y deducir a partir de ellos cuales eran las conductas que debían mostrar quienes debían ponerse al frente de la rápida reconstrucción industrial.

Durante este período se formula la teoría de los estilos de liderazgo y la identificación de unos comportamientos que los justificaban. Se propusieron que había tres estilos básicos: autoritario, participativo y el denominado “dejar hacer”. En cualquier caso, dado que se describieron unos comportamientos asociados a estos estilos se publicaron los primeros cuestionarios para evaluar el grado de liderazgo de los individuos. Además, a diferencia del enfoque de los rasgos de personalidad, el enfoque de los comportamientos introdujo la perspectiva de aprender a liderar, al considerar que las conductas pueden ser modificadas a partir de los procesos formativos.

A partir de los enfoques anteriores se desarrolló la comprensión del liderazgo como una articulación de poder e influencia. Donde eran claves las relaciones de influencia que el líder establecía con sus seguidores, pues gracias a ellas se podía ejercer el poder. El cual permitía conseguir los objetivos del liderazgo. Fruto de este punto de vista se consolidó



la idea de que el líder siempre debía ocupar una posición preeminente dentro de una organización.

Enfoques contingentes o situacionales

Las dificultades de los enfoques de rasgos y conductuales, o las limitaciones del enfoque centrado en el poder en predecir el liderazgo, impulsaron a los teóricos a encontrar que otros factores, más allá de las características personales y de los comportamientos o del poder, pueden explicar el liderazgo. Entre los años 60 y 70 del siglo XX el interés de los estudios teóricos se centró en identificar los sistemas de gestión, los procesos y las situaciones que favorecerían la aparición del liderazgo. Las investigaciones se sofisticaron y se concentraron en el análisis de las estructuras, las tareas y las asociaciones necesarias para desempeñar esta función. Durante este período se llegó a la conclusión de que el liderazgo era una cuestión situacional y estaba sometido a numerosas contingencias. Fue así como surgió, primero, el enfoque contingente según el cual el liderazgo puede ser una mezcla de tres factores: rasgos de personalidad, comportamientos y variables de la situación.

El enfoque situacional es una variante al punto de vista contingente. Este enfoque sostiene que la situación, y más en concreto las variables del entorno, moldea el estilo del liderazgo, de tal manera que en distintas situaciones se dan diferentes tipos de liderazgo bien diferenciados. Según los enfoques contingentes hay cuatro estilos distintos: dirigir, persuadir, participar y delegar. Esta visión, con algunas pequeñas modificaciones, ha perdurado hasta nuestros días mediante la creencia de que son las circunstancias quienes hacen líderes a las personas. Sorprendentemente, en estos años la palabra líder desapareció de los manuales de gestión y fue sustituida por la palabra gestor.

Liderazgo funcional

A partir de los años setenta y hasta los años ochenta del siglo pasado los estudios volvieron a orientarse hacia la cuestión de buscar rasgos de personalidad asociados al liderazgo. Se analizó lo que hacían las personas consideradas líderes para conseguir el apoyo y el compromiso de otras personas. A partir de los datos empíricos se propuso un modelo de liderazgo muy simple, fácil de entender y aplicar, y con un nuevo punto de vista muy novedoso: son los seguidores quienes hacen líder a una persona. Otros estudios de esta época volvieron a profundizar en la cuestión de si existía algún tipo de relación entre las cualidades personales y la función de liderar. La conclusión



mayoritaria de estos análisis fue que la cuestión del liderazgo era un tema complejo, con importantes lagunas teóricas, pero muy clave para el éxito de las organizaciones. No hubo consenso para más conclusiones.

En todas estas teorías, aunque bajo diferentes ópticas de análisis, la reflexión parecía estar presidida por la idea de que un líder es, de alguna manera, una gran persona cuyo carisma y actividad mueven la historia. Se trata de una visión muy vinculada a las tradicionales propuestas mesiánicas de Thomas Carlyle y de Ralph Waldo Emerson, pensadores del siglo XIX, cuyas teorías condicionaron durante mucho tiempo las reflexiones iniciales sobre el liderazgo. La influencia de sus puntos de vista fue notable en aquellos teóricos que han querido explicar este fenómeno a partir de los rasgos y características de quienes se suponen que son unos héroes o superhombres.

Liderazgo transaccional y transformador

Entre los años 80 y 90 del siglo XX aparecieron nuevas teorías. A principio de los años 80 los estudios se centraron en cómo gestionar las organizaciones en tiempos de turbulencia. Se trataba, tal como se decía en aquella época, de ser líder en aguas bravas. Bajo el empuje de los nuevos desarrollos teóricos se consolidaron dos puntos de vista, el transaccional y el transformador. El transaccional asumía que el liderazgo es un proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores; pudiéndose intercambiar diversas cosas: votos, promesas, recompensas, etc... El otro punto de vista, el transformador, situaba este intercambio en otra dimensión: el líder procura impulsar a los seguidores más allá de las necesidades tenidas como importante por sus seguidores.

En condiciones normales, según los promotores de estas teorías, los líderes utilizan el modelo transaccional. Por lo general, acostumbran a dar premios a sus seguidores cuando éstos consiguen alcanzar los objetivos propuestos por el líder. Se considera que éste realiza alguna transacción con sus seguidores. Sin embargo, cuando las circunstancias son extraordinarias, momentos de turbulencia o cambio, por ejemplo, se opta por el modelo transformacional. En este caso, los líderes pretenden mejorar la conciencia que tienen las personas respecto la importancia y el valor de determinados objetivos y la necesidad de lograrlos. Para ello, el líder crea una visión y procura compartirla con otras personas. Ello genera entusiasmo y compromiso. Para lograr sus propósitos, utiliza las emociones de las personas; sus capacidades intelectuales y sus referencias morales. Se dice que es un modelo transformacional porque implica un cambio en las actitudes y motivaciones de otras personas.



Liderazgo carismático

Otra teoría emergente del siglo XX especialmente en sus últimos años fue la del liderazgo carismático. Ésta afirmaba que una persona es líder en la medida que otras creen que lo es. Quienes piensan así aplican al liderazgo la teoría de las atribuciones: las cosas no son como son, sino como se ven. Se consideraba que había dos tipos básicos de liderazgo: el instrumental y el carismático. Mientras en el primero el líder procura satisfacer las expectativas instrumentales de sus seguidores; en el segundo, el carismático, establece vínculos emocionales con los seguidores. Planteada así la cuestión se trataba de averiguar cuales son las conductas que hacen que a un individuo le sea atribuido un carácter carismático.

El liderazgo carismático puede representar, según como se presente, una versión actualizada de la teoría de los rasgos. Se dice que el carisma está asociado, no tanto a determinadas características de personalidad, sino a como lo líderes se comportan y que sus comportamientos, en unas circunstancias determinadas, sean percibidos por sus seguidores como complacientes y atractivos, es decir, carismáticos. Según los teóricos de este liderazgo los individuos con carisma son quienes se preocupan en descubrir una oportunidad y formular una visión; comunicarla y construir un compromiso con ella. Son atractivos porque predicán con el ejemplo.

Nuevos enfoques al liderazgo

El fin de la Sociedad Industrial y la emergencia de una organización social basada en la globalización económica, el desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, junto con originales aportaciones del pensamiento moderno han transformado el entorno y los factores condicionantes del liderazgo. El cambio en el paradigma social ha comportado también la modificación del modo de entender el liderazgo y el papel de los líderes. En esta transformación de perspectiva han sido importantes también, todos los aspectos relacionados con el mayor nivel educativo de las personas; su mayor preparación y capacidad de análisis político; junto al desarrollo de las teorías cognitivas de las relaciones humanas. Socialmente se daban unas nuevas condiciones para impulsar una renovada manera de liderar la sociedad.

Sin embargo los modelos de liderazgo al uso aun eran deudores de un marco conceptual tradicional; muy vinculado a la idea de que se trata de un fenómeno asociado a lo que



son y hacen los líderes. Sobre esta cuestión existen muchos estereotipos. Se cree, por ejemplo, que los líderes se encuentran en los puestos más altos de las organizaciones y que son individuos provistos de un don o carisma especial. El liderazgo político se concibe como un proceso dual, donde los líderes marcan el rumbo porque saben dónde hay que ir, mientras que los ciudadanos son actores pasivos y se dejan conducir por aquellos. Esta visión parte del convencimiento de que las personas son, de alguna manera, incapaces de trazar su propio destino pues carecen de visión de futuro, ni saben identificar o perfilar cuales son sus problemas y dibujar el camino a seguir, ni saben impulsar un proceso de cambio social. Pero la realidad es contundente, existen numerosos casos de liderazgo en los cuales no se cumple ninguno de los supuestos anteriores.

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, y de modo especial hacia sus finales, se produjo una ruptura epistemológica sobre el liderazgo y surgieron nuevas propuestas conceptuales. Fundamentalmente, han adquirido mayor relieve cuestiones vinculadas a las interrelaciones humanas y el modo como ellas favorecen la aparición de los líderes. Se ha asentado la idea de que se trata de un proceso dinámico y volátil sujeto a la influencia de la madurez de los seguidores y a los condicionantes derivados del entorno. También se conoce mejor como operan los factores relacionados con la influencia y la persuasión, y de manera especial la notoriedad que tienen los aspectos emotivos. Todo ello ha creado un nuevo universo de referencia para comprender de manera distinta la naturaleza del liderazgo.

Las actuales reflexiones pretenden encontrar un modelo teórico coherente con la nueva situación. Una de las nuevas aportaciones teóricas fue el denominado liderazgo servidor. Sus partidarios consideraban que en el modelo transformacional el interés no era tanto las personas sino el conseguir que ellas se alinearan con los intereses de la organización. El modelo servidor, por su parte, se centra mucho más en los seguidores que en los propios líderes. Se afirma que éstos actúan de meros servidores, su principal objetivo es entender y servir las necesidades de las otras personas. Se propone el concepto de líder servidor como prevención ante las posibles corrupciones que puedan producirse, especialmente en aquellos casos en los que el líder tiene un poder importante dentro de una organización

Una evolución posterior del modelo transformacional fue el denominado liderazgo adaptativo. Sus partidarios consideraron que liderar era una actividad que puede desarrollar cualquier individuo si es capaz de movilizar a otras personas para que realicen algo que sea socialmente útil. El líder es alguien que logra influir sobre las personas para que afronten sus problemas. Quienes lo hacen, en lugar de ofrecer respuestas, deben plantear preguntas y retos; en lugar de resolver conflictos deben



plantear problemas. El líder adaptativo ayuda a los miembros de un grupo social a resolver estos problemas. Para ello facilitan que las personas adquieran nuevos conocimientos, habilidades o aptitudes, porque los que poseen no sirven para comprender la nueva realidad social y resolver sus problemas. Estos líderes ayudan a que las personas se adapten a la nueva realidad y transformen sus puntos de vista, dado que, en algunas ocasiones, para abordar y resolver los nuevos problemas es necesario cuestionar creencias y valores que fueron útiles para comprender los fenómenos sociales en otros momentos.

El enfoque adaptativo significó un paso más hacia la comprensión más humana y democrática del liderazgo. El modelo adaptativo abandonó la concepción de influencia vinculada a la posición y al poder propia de todos los enfoques normativos y abogó para que el líder utilizara la influencia sólo para que un grupo social afronte sus problemas. El líder adaptativo desafía a sus seguidores y busca cambiar sus hábitos, conocimientos, lealtades, maneras de pensar a fin de situarlo ante nuevas situaciones. Sin embargo, este modo de hacer de los líderes adaptativos, apareciendo como perturbadores de las certezas establecidas, inicialmente provoca intranquilidad y cierto desasosiego. De ahí que un líder adaptativo deba ser también un buen gestor de procesos de cambio, especialmente en el ámbito personal. La visión adaptativa concede un mayor protagonismo a los seguidores de los líderes.

Este modelo de liderazgo es más coherente con la madurez política de los ciudadanos. Estos son más exigentes con los líderes políticos. Ello condiciona la manera como éstos construyen sus agendas políticas y asumen su función social y política. Hoy los ciudadanos reclaman a sus líderes la capacidad de afrontar los problemas claves de la sociedad. Pero, a diferencia de épocas anteriores, aquellos no indican cuales son los grandes problemas sociales ni dicen como deben abordarse, sino que facilitan que sean los ciudadanos quienes identifiquen estos problemas y, en una fase posterior, acuerden y asuman las alternativas a seguir. Para conseguir estos objetivos los líderes promueven una amplia participación ciudadana.

Además, la aparición de la sociedad en red introduce una perspectiva nueva. La existencia de redes obliga a reformular las propias identidades estructurantes del concepto de líder. En las redes no hay lugares preeminentes, sino nodos en los cuales suceden cosas que, debido a sus interacciones con los diferentes elementos de la malla, dan sentido al conjunto. Se descubre que, más que hablar de un líder, resulta más apropiado considerar que existen múltiples líderes situados en las redes. Éstos pueden ser individuos, pero también personas, grupos, comunidades, entidades, territorios o países. Las redes sociales incorporan pluralidad y diversidad en estos procesos. Los liderazgos y los líderes se difuminan por los intersticios de la sociedad y adquieren



múltiples rostros y nombres. De ahí, que se pueda considerar que liderar es una cuestión distribuida por las redes en las cuales surgen personas que, en un momento determinado, asumen este rol.

LIDERAR SOCIEDADES COMPLEJAS

Sociedades complejas

El liderazgo es un fenómeno social y como tal está influido por la sociedad en la cual se desarrolla. En este sentido, para comprenderlo hay que entender como es la sociedad contemporánea. La sociedad moderna, sus instituciones y organizaciones, se comportan como sistemas abiertos y complejos. Un sistema “es un todo percibido cuyos elementos se mantienen juntos porque se afectan mutuamente y de manera continua a lo largo del tiempo y funcionan para alcanzar un propósito común” (Senge, 1999). La supervivencia de los sistemas abiertos se basa en sus constantes intercambios con el entorno. Cuando un sistema es perturbado puede alcanzar un grado de inestabilidad tal que se transforma en un estado completamente nuevo. Entonces surge un nuevo período de desarrollo donde emergen nuevas formas de orden y nuevas estructuras. Todo progreso social siempre se produce después de momentos de grandes y profundas perturbaciones (Pascale, Millemann y Rioja, 2002).

La complejidad es otra de las características de los sistemas. Los sistemas sociales son cada vez más complejos. Otra característica de estos sistemas son las múltiples redes que interrelacionan sus componentes. La complejidad de un sistema no depende únicamente del número de componentes, sino también del número de interconexiones. Las interrelaciones hacen que el comportamiento de un sistema complejo sea siempre impredecible. Esta visión se opone a la idea tradicional del análisis de sistemas de predecir la conducta del conjunto conociendo el comportamiento de sus partes. Por todas estas características se considera que la mayoría de sistemas son sistemas adaptativos complejos porque se comportan de modo complejo y son adaptativos porque se acomodan a su entorno y aprenden de él.

Por sus dinámicas internas se dice que estos sistemas son caóticos porque sus comportamientos no son lineales y son totalmente impredecibles. En un sistema caótico unos pequeños cambios pueden producir grandes transformaciones totalmente imprevistas. Las sociedades complejas se distinguen por la no linealidad de sus comportamientos. De tal manera que para comprender el todo no es suficiente analizar las partes. En cualquier sistema complejo el todo es más que la suma de sus componentes.



Liderar la complejidad

La complejidad es el contexto en el cual se desarrollan hoy los fenómenos sociales. Si la historia del liderazgo es la propia historia de la sociedad, el tipo de sociedad adaptativa compleja precisa un tipo de liderazgo coherente con esta realidad. Por ello las cuestiones sobre qué es liderar se plantean en términos algo distintos que en las anteriores épocas. Actualmente hay nuevos modos de comprender esta cuestión que parten de una revisión de las teorías tradicionales. Estas nuevas miradas sobre este fenómeno social recuperan de las teorías tradicionales aquello que les permiten situarse en un nuevo paradigma social y, al mismo tiempo, incorporan nuevas lecturas interpretativas de los fenómenos sociales, especialmente aspectos relacionados con las dinámicas grupales y las interrelaciones que facilitan la aparición de los líderes y los procesos de liderazgo.

El estudio de los sistemas complejos ha permitido descubrir que las organizaciones sociales progresan cuando las perturbaciones del entorno las ponen en situaciones aparentemente caóticas. En estas circunstancias el liderazgo emerge para afrontar esta inestabilidad con el objetivo de minimizar riesgos y avanzar hacia un nuevo estadio de equilibrio. Según Heifetz (1997) el liderazgo en estas condiciones pretende:

- Afrontar los problemas
- Comunicar la necesidad de asumir el reto adaptativo
- Procurar que las personas comprendan porque no funcionan las soluciones tradicionales
- Gestionar las tensiones que surgen hasta que no se encuentre la nueva solución

Las propuestas de Heifetz son útiles para comprender la función social que puede desarrollar hoy el liderazgo en estas circunstancias. Incluso, en algunos casos, son los propios líderes quienes contribuyen a perturbar el equilibrio de la realidad social a fin de captar las respuestas emergentes provocadas por esta situación. Los líderes deben escuchar el ruido de la sociedad, sus alteraciones, sus disgregaciones pues en estos entornos es donde transita la emergencia de las transformaciones sociales. De algún modo el líder debe hacer posible que ocurra aquello que de otra manera no hubiera sucedido.

El liderazgo político comparte hoy muchas de las características del modelo adaptativo de Heifetz. La gobernanza necesita unos líderes y un enfoque a estas cuestiones distintos al modelo tradicional. No es suficiente considerar que el líder es un individuo dotado de unas características peculiares que permiten influir sobre las personas para que sigan sus indicaciones. La complejidad de la sociedad actual exige un modelo de



liderazgo político más próximo al propuesto por quienes abogan por una comprensión adaptativa del mismo. En este caso el líder influye sobre un grupo social o comunidad política para que se enfrente con sus problemas y desarrolle un sistema de valores de referencia superior al actual. Una de las funciones de los líderes es ayudar a resolver los conflictos que surgen cuando los individuos deben afrontar un proceso de cambio para adaptarse a una nueva situación y, para ello, deben modificar sus sistemas de valores y comportamientos a fin de lograr amplios acuerdos sociales. Este enfoque del liderazgo es muy útil en períodos donde hay numerosos problemas sin ninguna alternativa clara y es necesario debatir entre distintas opiniones sobre las soluciones deseables. Esta realidad exige un nuevo de liderazgo capaz de movilizar voluntades, fomentar el consenso y promover un cambio cultural y social.

En las sociedades complejas los líderes políticos son facilitadores del cambio. Ante una situación de cambio se producen cuatro niveles de respuesta (Scharmer,2007). En primer lugar se reacciona, a continuación se diseña una actuación (política), el siguiente paso es recomponer el sistema de valores y creencias a fin de poder comprender el cambio y gestionarlo mejor; la última acción es regenerar nuevos compromisos compartidos ante la nueva situación. El proceso descrito por Scharmer precisa cual debe ser la nueva comprensión del liderazgo político.

Para poder desarrollar una comprensión actualizada del concepto de liderazgo político se deben superar algunos estereotipos muy enraizados en las imágenes populares sobre estos temas. La primera cuestión a repensar es el propio concepto. En lugar de asociarlo con comportamientos épicos y heroicos, hay que proponer un modelo que favorezca la emergencia de los líderes desde la propia sociedad; cuyo interés sea conseguir que los individuos de forma individual o colectiva, se enfrenten a sus problemas y busquen las soluciones y adopten un nuevo sistema de valores de referencia. El liderazgo político emerge de la sociedad. Este es mucho más que el ejercicio de un carisma, de unos principios o de unos símbolos, se trata de algo que surge en las conversaciones que moldean la sociedad. De ahí que liderar sea un proceso distribuido dentro del sistema social. Se trata de un fenómeno difuso aunque, en determinados momentos y por cualquier circunstancia, se concrete en un individuo o una institución, una organización o un territorio. Se trata, en definitiva, de un liderazgo distribuido.

En segundo lugar, el proceso del liderazgo ha de entenderse como una actividad orientada al desarrollo de los individuos y el fortalecimiento de la comunidad social. Esta visión representa un giro copernicano sobre los modos tradicionales de comprender esta actividad. No se trata tanto de proclamar hacia dónde debe irse, sino crear las condiciones para que los individuos decidan hacia dónde quieren ir. Es así como las actuaciones de los líderes aportan confianza ante las incertidumbres del entorno. Son



portadores de confianza ante los desafíos y riesgos que comportan las actuales transformaciones sociales. Los individuos necesitan encontrar referentes claros que les permitan transitar con seguridad hacia el futuro. Las personas confían en los líderes cuando los perciben preparados, sinceros, auténticos, honestos e íntegros.

Los ciudadanos confían también en los líderes políticos cuando los descubren próximos. La cercanía se consigue por la capacidad de aquellos en conectar con las emociones. Cuando paso esto se dice que el líder está en resonancia con sus seguidores, que ambos tienen sus emociones en la misma longitud de onda. Por ello se habla también del líder resonante. El nuevo liderazgo participa de elementos comunes al modelo transformador, adaptativo y resonante.

Liderazgo político

La gobernabilidad necesita de un buen liderazgo político. Ambos conceptos andan de la mano. Uno de los objetivos fundamentales de la gobernabilidad es conseguir que la ciudadanía, ante la notable desafección actual, recupere la confianza en sus gobiernos, instituciones y en el sistema político en general. La confianza de los ciudadanos con la política se incrementará en la medida en que ésta recupere su prestigio, los individuos se sientan protagonistas del quehacer político y perciban a los políticos como verdaderos líderes sociales. El liderazgo político debe contribuir a recuperar el interés por la política. La sociedad no puede prescindir de la política. Ésta sigue siendo un instrumento útil, para “otorgar a las sociedades humanas el control sobre su destino” (Gamble, 2003:11).

Hoy se está consolidando un nuevo modo de entender el liderazgo político. Los individuos identifican a los líderes políticos mediante el uso de nuevos criterios. La arena política se ha vuelto más compleja porque los problemas son complejos, hay una gran diversidad de actores políticos y la sociedad se articula alrededor de importantes redes que condicionan la propia acción de gobierno. El líder político emerge dentro de estas redes por su capacidad de captar los desafíos de la sociedad, analizar correctamente la realidad y situar a los individuos ante sus problemas; proponer propuestas de cambio para resolverlos; crear consensos alrededor de estas alternativas y por su habilidad de enmarcarlas dentro de un horizonte de futuro plausible el cual une y convoca, a la vez que demanda una transformación de algunos de los valores sólidos de la sociedad. Son individuos que generan confianza por su capacidad de hacer inteligibles y comprensibles los problemas e inquietudes de las personas, de implicarse con ellos en la búsqueda de alternativas y acompañarles en su proceso de desarrollo y crecimiento como ciudadanos emancipados y activos. Para ello, aportan sentido y



construyen una visión y, al mismo tiempo, proporcionan proximidad emocional capaz de generar confianza. En esta actividad los líderes manejan un 20% de razón y un 80% de emociones. Son personas que saben lo que hacen, predicán con el ejemplo y transmiten convicciones y valores éticos.

¿Por qué unas personas son líderes políticos y otras no? o ¿por qué unas personas dejan de serlo?; ¿qué es liderar en política?. Por más que pueda sorprender, a diferencia de los estudios realizados en el ámbito empresarial y en las organizaciones en general, hay pocos análisis empíricos sobre los componentes que determinan el liderazgo político. Hay muchas reticencias en estudiar estos temas. Se habla mucho de estas cuestiones, especialmente en los medios de comunicación donde este fenómeno está analizado al detalle, pero existe una resistencia práctica a vincular la influencia del liderazgo político con la conformación de las decisiones de los electores. En la práctica, hay una importante disociación entre las consideraciones sobre el liderazgo y el modo como las personas establecen sus preferencias políticas. Rico (2009) considera que los estudiosos de la ciencia política no han concedido a estas cuestiones el interés que se merecían por considerar que detrás de ellas no había un componente demasiado racional de la elección política. En el fondo, se pensaba que en torno al liderazgo se entremezclaban muchos aspectos indeterminados o intangibles, mientras que la preferencia política debía estar vinculada a una decisión racional. Esta disociación late en muchos juicios sobre la relación entre el liderazgo y el voto político, a pesar de que los datos evidencian la influencia cada vez mayor de las emociones y sentimientos en el momento de motivar la elección política.

Para entender el significado del proceso del liderazgo político hay que situarse en el contexto de la política y de la gobernanza de la sociedad. Existen numerosos trabajos sobre la importancia de este proceso, pero no todos abordan esta cuestión desde una perspectiva sistémica. Tucker (1981) expuso una definición del liderazgo político que ha sido una referencia tradicional sobre esta cuestión. Este autor consideró que liderar era dirigir o participar de manera significativa en la dirección de las actividades o actuaciones de una comunidad. Así, liderar sería la capacidad de un individuo de movilizar o inspirar a otras personas para lograr unos objetivos de una manera satisfactoria para éstas. Para ello, quienes aspiren a realizar esta función, deben saber realizar un buen análisis de la realidad (capacidad de diagnosis); tener la habilidad de diseñar planes de actuación (capacidad política) y la pericia de efectuar las actuaciones pertinentes necesarias para lograr las metas propuestas (capacidad práctica).

Robert Kuttner, analista político asociado a Demos y cofundador de la revista *The American Prospect*, en un excelente libro sobre Barack Obama (Kuttner, 2010), propone el liderazgo transformador como paradigma del actual liderazgo político. Para Kuttner



se trata de utilizar el poder político para conseguir apelar a lo mejor de cada persona a fin de transformar la sociedad. El líder es un individuo con una capacidad singular para identificar y aprovechar un momento excepcional, lo denomina momentum de aceleración, con el fin de cambiar la sociedad. Cuando coinciden estas personas singulares con unos entornos favorables se dan las condiciones para las grandes transformaciones sociales. Los líderes políticos son quienes tienen la capacidad de impulsar estas modificaciones. Se trata de individuos que saben usar el poder para conseguir que los ciudadanos comprendan cuáles son los desafíos relevantes, definir el momento, y contribuyen a superar las cuestiones que impiden o bloquean el encuentro y la aplicación de las mejores soluciones para resolver los problemas con sentido común.

El liderazgo político emerge desde la sociedad a partir de la capacidad de unos individuos de captar la naturaleza de los fenómenos sociales; de interpretarlos adecuadamente en relación a su contexto; y de ser capaces de proponer unas alternativas que consiguen la adhesión de otros individuos. En múltiples interacciones los líderes políticos utilizan sus cualidades personales para conseguir que sus seguidores asuman sus responsabilidades, incorporen nuevos valores, compartan sus visiones y se impliquen en el logro de los objetivos.

A partir de las propuestas de Tucker, Scharmer y Kuttner, entre otros, puede construirse una noción del liderazgo político más amplia y democrática; coherente con la realidad del paradigma social actual; más dinámica y con mayor integración del conjunto de factores que se entrelazan en los procesos de la acción política. El líder político no es únicamente un facilitador de visiones o un procurador de metas; también debe ser alguien capaz de conducir el proceso de cambio aportando seguridad a los ciudadanos. Gracias a sus cualidades, quienes lideran se ganan la confianza de una parte de la sociedad y ello les permite, por lo general a través de las estructuras del poder político, gestionar los cambios sociales según un marco ideológico definido. Se puede considerar que el liderazgo político es un proceso de interacción social que permite a un grupo humano identificar unas personas (o instituciones) en las cuales confiar por su capacidad de ayudar a diagnosticar los problemas de la sociedad y proponer unas estrategias razonables de cambio, las cuales se orientan en una determinada dirección asumida como deseada y con capacidad de aportar nuevos significados sociales junto a unos valores que refuerzan la pertinencia social. Liderar es movilizar a los individuos para que se enfrenten a sus problemas y los resuelvan. Nada de estos se consigue al margen de unas estructuras políticas sobre las cuales se asienta el liderazgo político.

Todo liderazgo político se organiza alrededor de los siguientes elementos: principios, programa político, personas, partido político, popularidad y poder. El líder es una persona reconocida como tal por tener principios claros y convincentes. Además,



presenta un programa de actuación política con el objetivo de cambiar la sociedad. Las personas confían en él porque están informadas sobre la realidad social y participan activamente en el cambio. El partido político acompaña ideológicamente, aporta la dimensión de acción de gobierno a los procesos de cambio y lo disemina por los intersticios de la sociedad. La popularidad expresa el soporte de apoyo popular al liderazgo, está en la base de su existencia y lo sustenta a partir de la conexión emotiva de la ciudadanía con los líderes. El poder, entendido como combinación de autoridad y servicio, permite educar a la ciudadanía, situarla ante los desafíos más importantes y crear los canales de responsabilidad compartida entre la acción de gobierno y los individuos.

El liderazgo político se articula a partir de lo que algunos analistas denominan la imagen del político. Tras este concepto se agrupan cuestiones relacionadas con la influencia del partido, las características y cualidades personales de los políticos y sus propuestas políticas y el modo como las desarrolla. Además, esta imagen se crea y recrea a través de las múltiples relaciones que los líderes políticos establecen con sus seguidores y con el contexto social. Robert Kuttner (2010), a partir del análisis del comportamiento de Barak Obama previo a su triunfo electoral, aporta algunas virtudes deseadas en un líder político hoy. Se trata de una persona con capacidad de identificar las aspiraciones de cambio de los ciudadanos y transformarlas en una visión unificada y compartida. Sus propuestas van más allá de lo posible y fuera de lo imaginable. Detecta aspiraciones tácitas y necesidades no cubiertas. Sabe inspirar y transformar las suposiciones y estereotipos. Logra la confianza de los ciudadanos por mostrarse como idealista de principios y confiado en sus convicciones, sabe motivar a los demás y aprovecha su aptitud comunicativa para informar y enseñar. Habla con claridad, evita las evasivas que enmarañan los mensajes y se muestra optimista aunque no elude el realismo. Gracias ello consigue que las personas den lo mejor de cada una ellas a una causa común. No rehúye el conflicto, sabe afrontarlo y explotarlo. Avala lo que dice con su ejemplo. Se muestra cortés y respetuoso con los demás. Sus cualidades hacen que los ciudadanos lo perciban como alguien especial y no un político más.

La calidad democrática de una sociedad depende también de la dimensión cívica de sus ciudadanos y no únicamente de la capacidad de sus líderes políticos. La democracia es el gobierno de la ciudadanía y no la acción de unos héroes. Los dirigentes políticos carismáticos son realmente un problema para la democracia. Como muy bien decía Emiliano Zapata: “los líderes fuertes hacen débiles a los pueblos” (Barber, 1997). El éxito de los proyectos políticos debe basarse en el diálogo, el consenso, la concertación y la participación capaces de construir políticas públicas que aporten confianza.



El liderazgo político debe analizarse hoy desde una comprensión sistémica del fenómeno. En los próximos apartados se abordarán todos estos asuntos. En primer lugar se propondrá un modelo de liderazgo político basado en una comprensión sistémica de este proceso y luego se presentarán cuales son las principales competencias de desarrollo personal para liderar una comunidad política.

LIDERAZGO Y GOBIERNO

El liderazgo político como sistema

A partir de la comprensión sistémica del liderazgo político se puede definir un marco conceptual de referencia dentro del cual integrar los distintos elementos de este sistema. En este sentido, resultan pertinentes las aportaciones realizadas por Zonis (1984). Este autor observó que el liderazgo político puede expresarse como un ciclo continuado de interrelaciones entre los líderes políticos y sus seguidores. Para Zonis se trata de un proceso que emerge a partir de los sentimientos de descontento o malestar manifestados por una parte de la población. Ello provoca una sensación de desconcierto y pérdida de control de la realidad. Por lo general, la población expresa de manera difusa e imprecisa estas sensaciones. El líder político emergente es quien es capaz de traducir este sentimiento difuso en algo tangible, comprensible y concreto. Es un individuo que sabe transformar estas percepciones en una exigencia reivindicativa al sistema político y, al mismo tiempo, es capaz de articular un cuerpo ideológico que se transmite a quienes han sido la fuente y origen del malestar. En todo momento, el líder político construye una visión y formula un futuro que contrapone al momento presente.

La propuesta de Zonis, tomada de forma genérica, es muy útil para comprender como se desarrolla el proceso de interacción entre el líder y sus seguidores. El modelo sugerido por Zonis, por ejemplo, permite explicar la razón de ciertos comportamientos electorales inexplicables desde las lógicas racionales, pero totalmente inteligibles desde los sentimientos de los electores. Así, en un momento determinado los electores, guiados por una acertada movilización emotiva, pueden modificar su comportamiento electoral y hacer de un candidato, inicialmente poco considerado, el inesperado ganador de unas elecciones. Un clima de alta tensión emocional puede motivar que un amplio grupo de personas generalmente abstencionista decidan acudir a votar. Este comportamiento, muy ligado a la dimensión emotiva de las personas, está en la base del modelo de liderazgo propuesto por Zonis.

La comprensión del liderazgo político como una serie de interacciones permitió avanzar hacia una visión muy dinámica y sistémica de este proceso. Sin embargo, el modelo



mostraba algunas restricciones o lagunas. Faltaban incorporar todos los aspectos relacionados con el entorno y el contexto, y averiguar como éstos influyen y condicionan a los líderes y sus seguidores. Este vacío conceptual se solventó integrando en el modelo algunas de las aportaciones del denominado modelo de liderazgo adaptativo y algunos aspectos de las otras teorías más tradicionales.

Un aspecto determinante en este modelo fue comprender el modo como los ciudadanos perciben el liderazgo. Esta cuestión tiene una notable influencia en el modo de interpretar las interrelaciones de los distintos elementos que integran el sistema. Los ciudadanos, a través de sucesivas interacciones construyen una imagen de quienes influyen en sus apreciaciones políticas que incide, cuando es el momento, en los comportamientos electorales. Las imágenes de los líderes “interfieren en las percepciones, creencias, actitudes y comportamientos políticos de los ciudadanos. La personalización afecta la manera en que los ciudadanos procesan la información política, la forma en que ven a los partidos, juzgan a los gobiernos y se forman sobre los temas de debate político” (Rico, 2009: 23). Las imágenes que tienen los ciudadanos, en contra de lo que algunos estereotipos sugieren, no están construidas sobre percepciones banales del carácter quienes asumen el liderazgo político. Al contrario, están ligadas también al debate político, a los resultados de la gobernanza y las propuestas de acción de los partidos. De ahí el interés que tiene conocer como se produce el proceso de creación de esta imagen. La imagen de un candidato “es la forma en que es percibido por los votantes, sobre la base del conocimiento subjetivo de los votantes y los mensajes proyectados por el candidato. Es el resultado de una transacción entre el estímulo y el perceptor” (Rico, 2009:25).

¿Por qué un grupo de ciudadanos escoge a unas personas para asumir el liderazgo?, ¿tienen estas personas unas cualidades personales que propician esta elección?, ¿qué hacen estas personas para emerger como líderes políticos?, ¿cómo los ciudadanos construyen sus imágenes? La imagen no es más que un constructo mental que los ciudadanos crean en relación a quienes consideran que son sus líderes políticos. El liderazgo se basa en una percepción. Debido a ello, se trata de un hecho sujeto a la subjetividad con una alta evanescencia porque está influido tanto por las características personales como por los mensajes políticos proyectados, especialmente aquellos que provienen de la gobernanza de la sociedad. Los líderes tienen siempre una consideración de provisionalidad. Además, todos estos factores interaccionan e interactúan con el entorno o con elementos del contexto aportando mayor incertidumbre y poca predicción.

Para comprender el funcionamiento del liderazgo como sistema resulta útil emplear los elementos conceptuales propuestos por diversos autores sobre la teoría de grupos



humanos, especialmente la teorías sistémica de grupos de W. Bion y el modelo Tavistock, y el marco conceptual de liderazgo propuesto por Ammeter et al. (2002) para cualquier tipo de organización. Estos autores, entre otros, propusieron un marco para comprender el liderazgo como sistema dinámico. A continuación, a fin de encontrar algunas de las respuestas a las preguntas anteriores y comprender mejor el sistema se analizan como influyen las características de los seguidores, la identidad y los comportamientos y los factores de contexto y el entorno en el sistema del liderazgo

Características del grupo de seguidores

En la emergencia de los líderes políticos son determinantes una serie de aspectos relacionados con quienes son considerados sus seguidores. Incluso, hay quienes consideran que aquellos se acomodan a las características de éstos (Yukl y Tracey, 1992). Son los seguidores quienes tienen, en última instancia, la responsabilidad de escoger quienes son sus líderes. Para comprender como sucede esto resulta indispensable conocer y comprender como la ciudadanía elabora las imágenes de quienes son sus líderes.

W.R. Bion, gran conocedor de las dinámicas grupales por sus estudios en la clínica Tavistock de Londres, al estudiar las reacciones emocionales primordiales de un grupo observó que, según cual fueran las características de éste, surge un tipo u otro de líder. El punto de vista de Bion ha tenido mucha influencia sobre algunas de las teorías del liderazgo moderno. A partir de las aportaciones de este autor, el punto de vista de la dinámica grupal adquirió especial notoriedad y sus desarrollos teóricos fueron aplicados en los grupos constituidos a partir de las afinidades políticas y a los procesos de alineamiento electoral. Para comprender el grado de influencia de los ciudadanos en la emergencia del liderazgo político es útil considerar las tipologías de grupos establecidas por Bion. Se trata de comprender como las características del grupo de ciudadanos define un modelo de liderazgo particular, dado que las características de los seguidores, especialmente sus percepciones sobre la estabilidad del entorno y la consideración de si ello altera su seguridad, provocan distintas respuestas siempre buscando una mayor protección ante los presumidos riesgos externos. Por ello el liderazgo muestra diferentes tipologías relacionadas con las características de quienes promueven a los líderes y lo que se esperan de ellos.

Según el modelo Tavistock un agregado de personas forma un grupo cuando se producen interacción entre sus miembros y éstos toman conciencia de su relación común y establecen una tarea compartida que los unifica. La aparición del grupo puede estar motivada por la existencia de un hecho externo que es percibido como una tarea o



una amenaza; la necesidad de tener seguridad o protección; establecer una relación de dependencia; de satisfacer algún tipo de necesidad o de tener un entorno afectivo complaciente. En algunos casos el grupo es una respuesta consciente de unas personas a la situación de desarrollar un área de trabajo en común. Es evidente que una agrupación política es coherente con esta visión de grupo. En todo agregado de personas los estados emocionales de sus miembros son relevantes para la cohesión y desarrollo.

Una de las características de un grupo es que funciona como un sistema. Otra, es que siempre busca su supervivencia aunque no sea consciente de ello. Según las observaciones de Bion los individuos no pueden comprenderse al margen de los grupos de los cuales forman parte y éstos funcionan bajo unos supuestos básicos. En unos casos se trata de aspectos explícitos y en otras circunstancias se trata de supuestos implícitos. El aspecto explícito es el denominado grupo de trabajo. Se trata de un nivel de funcionamiento en el cual los miembros del grupo son conscientes de perseguir unos objetivos comunes y para ello realizan unas tareas compartidas. Aunque los miembros del grupo tengan sus agendas ocultas, el grupo ha desarrollado unos sistemas de control para evitar que las metas particulares escondidas alteren o interfieran las tareas de todo el conjunto. En un grupo de trabajo sus miembros están orientados hacia el logro de la tarea propuesta

Un grupo de trabajo requiere que sus miembros cooperen en la consecución de la tarea propuesta y aporten su esfuerzo personal. Se considera que los individuos tienen un grado de madurez que les permite comprender la importancia de la tarea y que su logro exige un cierto grado de responsabilidad personal compartida. Este tipo de grupo se caracteriza por la disciplina de trabajo. Su madurez se manifiesta en su modo de analizar la realidad. En ningún momento se esconden los problemas, se identifican, analizan y afrontan. Las emociones se controlan, pero no se ocultan ni se proyectan los estados de ánimo hacia otras personas. Gracias a su trabajo, el grupo evoluciona y sus personas se desarrollan. La dinámica grupal no anula la emergencia del liderazgo, simplemente lo sitúa en un contexto en el cual el grupo es responsable de su actividad y lo asume como un recurso más en este progreso hacia una mayor madurez.

En este tipo de grupos, el rol del líder es acompañar el desarrollo del conjunto, estimular la generación de ideas ante los nuevos problemas y ayudar a superar los momentos difíciles que deben afrontar. Especialmente aquellos que surgen cuando, ante las dificultades de su trabajo, aparece la frustración o el grupo puede desestabilizarse por el abandono de los elementos que lo cohesionaban. Quienes se sitúan al frente de estos grupos de trabajo participan en buena medida de las características del denominado liderazgo adaptativo (Heifetz, 1997; Heifetz y Linsky, 2003; y Pascale, Millemann y Rioja, 2002).



Sin embargo, los grupos no funcionan siempre de forma tan racional. En determinadas circunstancias, el clima emocional del grupo perturba el comportamiento racional deseable. Por lo general, los miembros del grupo no son conscientes de la influencia que este estado emocional ejerce sobre el comportamiento del conjunto. Bion observó que existían unos supuestos básicos que alteran el funcionamiento normal del grupo y favorecía el desarrollo de las agendas ocultas alterando el cumplimiento de los objetivos grupales. La idea de los denominados supuestos básicos de Bion es que un grupo se comporta dando por sentado que ciertas suposiciones sean ciertas y válidas para la propia supervivencia del grupo.

La expresión supuesto básico proviene de considerar que se trata de unas cuestiones asumidas como básicas para la supervivencia del grupo relacionadas con las características efectivas y emocionales generadas por los grupos y que entroncan con aspectos primitivos o ancestrales; y considerar que es un supuesto por tratarse de algo no real, sino resultado de las proyecciones colectivas de los miembros del grupo. En contraste con los aspectos racionales que sustentan el grupo de trabajo, las dimensiones irracionales latentes en los grupos son inconscientes y están relacionadas con miedos, defensas, fantasías, impulsos y proyecciones. Los supuestos básicos actúan de forma regresiva impidiendo que el grupo pueda desarrollar un comportamiento maduro. Mientras el grupo de trabajo se centra en el cumplimiento de una tarea, cuando un grupo se deja guiar por alguno de los supuestos básicos se encierra sobre si mismo, se deja guiar por alguna fantasía y por una comprensión simple de la realidad. En un grupo, siempre existen tensiones en estos dos modos de funcionamiento. Por lo general, se establece un equilibrio entre ambos por medio de comportamientos, estructuras, normas y gestión de expectativas o mecanismos de defensa y protección.

De acuerdo con los postulados de Bion en períodos de crisis, de anomalía, los grupos desarrollan tres supuestos básicos distintos. Los grupos políticos se comportan de acuerdo con estos patrones.

Supuesto básico de ataque/fuga. En este modo de funcionamiento, el grupo considera que su supervivencia depende tanto de la lucha contra algo o alguien (agresión, búsqueda de chivos expiatorios, confrontación) o la fuga de la tarea encomendada al grupo (retirada, pasividad, evasión, pensar que tiempos pasados fueron mejores). Este supuesto básico conduce al liderazgo fuerte, expresión muy utilizada por destacados dirigentes políticos o exigida por los medios de comunicación. En este caso los miembros del grupo buscan un líder poderoso que les defienda ante los enemigos o adversidades, e incluso frente a problemas internos, mediante estrategias de ataque o



fuga. El grupo elige a un líder al cual se le concede la capacidad movilizar contra las agresiones exteriores. Se considera que el grupo debe estar fuertemente unido bajo una ideología compartida.

Cualquier duda o disensión sobre esta ideología puede ser motivo de expulsión del grupo. Cuando se da una situación de este tipo una parte del grupo se escinde y forma otro con un nuevo líder. En este proceso de agregación y desagregación se dan luchas entre los diferentes líderes. Los grupos que practican este supuesto básico suelen controlar muy estrechamente al líder y éste, a su vez, controla al grupo. Se suele mantener la unidad del grupo negando las discrepancias internas y, cuando es necesario, proyectando las tensiones internas hacia un enemigo exterior. Este comportamiento requiere una gran inversión mental y un importante desgaste de recursos de tal modo que se desatienden los objetivos básicos del grupo.

Supuesto básico de dependencia. El objetivo fundamental de este nivel de funcionamiento del grupo es lograr su seguridad y protección confiándola a un individuo. Por lo general se trata de alguien considerado como una persona ideal capaz de solucionar todos los problemas y sortear todas las dificultades. Por lo general, los individuos se consideran poco preparados e incompetentes y por ello buscan solventar sus limitaciones en alguien que se muestre omnipotente y omnisciente. Así, se idealiza el líder político como alguien que suple las carencias que tienen los ciudadanos. El líder es considerado como un dios poderoso del cual emanarán las instrucciones concretas para alcanzar las tareas propuestas en el grupo. Este grupo genera un liderazgo dependiente. Esta situación se produce cuando los ciudadanos pretenden estar en manos de un líder que piense y resuelva los problemas por ellos.

Esta situación favorece la creación de mucha dependencia de los individuos con el líder. Este es reconocido como tal por sus características personales consideradas carismáticas. Sin embargo, cuando el líder no está a la altura de la idealización, la primera reacción del grupo es negar el fracaso, para pasar luego a desmitificar al líder y buscar un sustituto. Cuando el líder no cumple con estas demandas imposibles, los miembros del grupo expresan su decepción y la confianza inicial se vuelve en hostilidad que se manifiesta de múltiples maneras. Los ciudadanos asumen una posición muy pasiva ante los problemas, pues confían en que el líder encontrará la solución. Quienes confían en este tipo de liderazgo se sienten unidos por la sensación de indefensión ante la sociedad y temor ante sus cambios. También pueden oponerse a ello por considerarlos vacuos. El líder actúa como un padre protector que proporciona resguardo.



Supuesto básico de apareamiento. Este supuesto considera que un grupo, ante una situación de riesgo, los individuos se asocian por pares en búsqueda de apoyos afectivos que les permitan sobrevivir a tal situación. Estas asociaciones generan apoyos del tipo de ayuda mutua, cuyo fin es aliviar la percepción de la realidad al creer que el resto del grupo hace poco para cambiar la situación. Es la base del liderazgo mesiánico. Este surge cuando los ciudadanos imaginan que sus problemas se resolverán en el futuro porque alguien, un líder venidero, los resolverá.

Se trata de un modelo basado en la esperanza en algo que está por venir. Mientras tanto, hay que confiar en que dentro del grupo existan personas, imaginadas como parejas, capaces de mantener la identidad grupal y alumbrar el líder futuro que aportará las soluciones necesarias para resolver los problemas. Sin embargo, el líder venidero, jamás viene porque si aparece entonces desaparece el confort de la esperanza. Esta existe siempre que el líder no exista. Se produce una idealización de esta pareja y se confía que ella evitará el desgaste propio de los otros dos modelos. Sin embargo, si aparece un líder, por más que esperado, se desvanece la confianza porque su efecto está vinculado a un liderazgo que no sea realidad. Por lo general, los vínculos dentro de este grupo se basan en aspectos afectivos y emotivos, los cuales aportan energías para defenderse ante las supuestas agresiones externas.

Todos estos supuestos básicos tienen en común un rasgo relevante: impedir que los ciudadanos afronten los problemas por ellos mismos y busquen creativamente las mejores soluciones. Además, se trata de modelos que generan mucha tensión emocional y dependencia de los seguidores con los líderes. En la mayoría de los casos, los grupos organizados bajo los supuestos básicos aportan poco al propio desarrollo de las capacidades de sus miembros. Pues, de manera general, ante las percepciones de riesgo o alteración del entorno delegan sus responsabilidades hacia los líderes. Ello resulta poco interesante desde la perspectiva del desarrollo humano, pues el líder impide que los miembros de un grupo sean adultos e independientes y asuman sus responsabilidades, aunque luego se expresen dentro de un modelo de grupo social amplio. Con este modelo, los ciudadanos difícilmente son personas activas hacia la comunidad.

De acuerdo con las observaciones de Bion lo deseable es el modelo del grupo de trabajo porque permite progresar tanto de forma colectiva como individual, hacia un desarrollo humano pleno a partir de establecer metas y responsabilidades compartidas. En este caso la función de los líderes se limita a facilitar este desarrollo y conseguir que los miembros del grupo asuman sus responsabilidades alrededor de una tarea compartida.



Sin ser determinantes, la posición y el nivel de poder detentado por los seguidores condicionan también el tipo de relación que el líder establecerá con ellos. Cuando un individuo emerge como líder en un grupo procura escoger el estilo de liderazgo que mejor se adapta a las características del grupo. Por ejemplo, los líderes utilizan tácticas de influencia del tipo presión cuando los seguidores tienen poco poder y presentan una posición subordinada respecto al líder. Si aquellos tienen un poder o una posición personal importante, entonces éste procura emplear estrategias que persiguen el intercambio o la integración. La elección de los líderes por parte de un grupo está condicionada también por factores relacionados con experiencias anteriores. Los ciudadanos procesan la información sobre aquellos a partir de idealizaciones previas consolidadas en sus esquemas mentales particulares. Parte de estas idealizaciones son las consideradas imágenes de los líderes. Estos esquemas son modificables a partir de las características y comportamientos de los líderes, y por las actuaciones de las élites políticas. La relación entre estos y los electores no siempre puede asemejarse a una transacción del tipo “¿qué ha hecho por mí?” sino más bien a la pregunta: “¿cómo te he visto últimamente?”.

La identidad de los líderes

La comprensión del liderazgo como un proceso condicionado por las características del grupo de seguidores introduce una comprensión muy dinámica sobre cuáles son las características relevantes de los líderes. Estos siempre presentan una imagen que es coherente con el grupo de seguidores y, de manera muy especial, con el estadio en que se encuentra el grupo. De modo que el líder asume un rol variante según la naturaleza del grupo humano en el cual surge. Por ello, se debe ser prudente en los juicios cuando se quieren establecer comparaciones entre líderes políticos dado que, a pesar de todos ellos desarrollen un papel semejante en la escena política, cada uno de ellos adquiere un tono en relación al grupo que lidera. Los partidos políticos y sus líderes siguen los patrones establecidos por Bion en relación a los grupos humanos. De tal manera que los liderazgos asociados a cada formación política representan el modo como ésta se posiciona en relación a las grandes cuestiones que definen la identidad grupal. No hay disociación entre el liderazgo político y el rol que el líder asume en relación al grupo humano que lidera. Cada grupo adopta un modelo de acuerdo a sus propias características diferenciadas.

De acuerdo con esta premisa surgen las siguientes preguntas en relación a los líderes: ¿qué características deben poseer algunos individuos para que sean identificados como tales?, ¿qué hacen para generar la confianza necesaria para asumir este rol? ¿qué se espera de ellos?, ¿cuál es su papel?, ¿cómo este individuo se posiciona dentro de un grupo para lograr transformar la identidad grupal, especialmente aquellas personas que



están instaladas en unos supuestos básicos considerados perniciosos? La imagen de los líderes se define a partir de la percepción de algunas sus cualidades personales por parte de los ciudadanos. Por ello, la primera cuestión a considerar es el grado de influencia de la personalidad del individuo y cuáles son los atributos con mayor influencia.

Si bien existe un amplio acuerdo acerca de las características de personalidad y se afirma que son muy influyentes, no hay acuerdo sobre cuáles son las cualidades determinantes. Las características de los líderes políticos son, en principio, todos aquellos aspectos asociados a algunas peculiaridades de su personalidad y que no están asociadas a ningún contenido político. Los estudios sobre los atributos de los líderes políticos señalan que bastan muy pocas cualidades para condicionar la percepción que de él se forman los ciudadanos. Los análisis demuestran que las cualidades más apreciadas son la competencia (capacidad intelectual y experiencia); la integridad (la confianza, la honestidad y la sinceridad); la fiabilidad (la responsabilidad, la dedicación y la agresividad); el carisma, término que expresa la capacidad y la facultad para comunicar y conectar con la gente; y la apariencia y características sociodemográficas (edad, confesión religiosa y diferentes aspectos de la biografía personal entre los cuales están los antecedentes profesionales y la formación académica). De todos estos atributos, sólo dos parecen tener una fuerte incidencia en la percepción del liderazgo político, se trata de la competencia y la integridad. Un tercer factor, el carisma, también es apreciado como importante, aunque a una cierta distancia de los anteriores. No existe el mismo acuerdo respecto otras cualidades personales como pueden ser la simpatía, las habilidades comunicativas, las características sociodemográficas o la apariencia del candidato. Estas parecen menos relevantes de lo que tradicionalmente se pensaba.

Diversos estudios demuestran la estrecha relación existente entre lo que es ser competente y el trabajo político. El término competencia aporta cierta ambigüedad porque designa dos conceptos con significados diferentes. Por un lado, la competencia califica la capacidad de un individuo en hacer bien su trabajo. Esto es lo que esperan los ciudadanos de sus líderes. Diversos estudios ponen de manifiesto que esta comprensión de competencia se expresa básicamente a través de la inteligencia, la capacidad cognitiva o lo que se identifica como capacidad mental general. Pero competencia es también un término que expresa los saberes que deberán dominarse para ser competente. Esta última acepción de competencia se adquiere mediante el aprendizaje y se tratará en el siguiente apartado.

La competencia del líder se aprecia a través de su identidad, de los modelos y guiones mentales que utiliza y de las pautas emocionales que usa. La identidad parte de la conciencia que se tenga de si mismo y se expresa a través de reflexiones, auto-presentaciones y otras actividades que sirven para transmitir como es un individuo.



Estos elementos serán utilizados por los ciudadanos para construir su imagen del líder. La identidad se transmite a lo largo de las interacciones de los líderes con los ciudadanos. La identificación con unas estrategias políticas manifiesta también esta identidad personal. Los guiones mentales son unos recursos que utilizan las personas para recordar como se interrelacionan los hechos, sucesos, emociones, sentimientos o actuaciones. Gracias a esta capacidad se pueden anticipar determinadas situaciones o identificarlas correctamente y orientar el comportamiento del líder ante ellas. Un buen dominio de esta capacidad es muy útil para construir estrategias políticas.

Los líderes políticos consiguen ganar la confianza de sus seguidores desarrollando un estilo personal capaz de irradiar competencia y honestidad; y, además, porque generan identificación y empatía. La confianza se construye también por las sensaciones transmitidas. Según Goffee y Jones (2000, 2010) los seguidores escogen a unos individuos como sus líderes porque son capaces de estimular sentimientos o estados de ánimo que:

- Transmiten la idea de comunidad. El ser humano es social y por ello identifican como líderes a quienes les proporcionan sentido de pertinencia y relación con otros individuos.
- Muestran autenticidad. Los seguidores escogen como líderes a personas que se les puedan identificar por su humanidad.
- Aportan trascendencia. Los seguidores quieren percibir que sus esfuerzos son importantes porque conducen a un proyecto importante.
- Generan emociones. Los seguidores esperan que sus líderes les proyecten hacia niveles superiores de compromiso y esfuerzo. Además, deben saber gestionar las pasiones, los valores y los deseos de sus seguidores para motivarlos.

La gestión de las emociones merece una atención especial, pues es cada vez más decisiva para la configuración del liderazgo. Actualmente nadie discute la importancia de la denominada inteligencia emocional. En política, dice el consultor Antoni Gutiérrez Rubí: “los políticos comienzan a valorar la gestión de las emociones como vehículo decisivo para generar los sentimientos que les permitirán transmitir – de manera que se perciba – un determinado mensaje en las mejores condiciones. Hay una nueva mirada hacia la importancia de la comunicación no verbal (gestos, movimientos, tono, detalles....) responsable determinantes de la percepción pública” (Gutiérrez Rubí, 2009:11). La política son emociones y los líderes políticos deben emocionar. Para comprender y usar las emociones en política hay que vencer algunos estereotipos aun presentes en la cultura política de toda una época. Esta cultura situaba los sentimientos fuera de la acción política. Daba la impresión de que política y sentimientos eran conceptos excluyentes y antagónicos. Además, la eliminación de los sentimientos ha favorecido una comprensión muy masculina de la política al afirmar la preeminencia de la razón política, asociada al hombre, frente a los sentimientos considerados más



propios de las mujeres. La concesión del premio Nobel al científico cognitivista Daniel Kahneman “puso de relieve el papel central de la emoción en el proceso de decisión económica” (Castells, 2008). No debe haber una ruptura conceptual entre racionalidad humana y las emociones (Requejo, 2008). Hay que recuperar el fondo emocional de la política porque la razón es insuficiente para lograr el liderazgo político.

El liderazgo busca generar la resonancia de las emociones del líder con las de sus seguidores a fin de aparecer ante el electorado como “persona digna de confianza” (Rico, 2009:143). Cuando se produce esta situación se considera que el líder ha creado resonancia con los electores, según la afortunada expresión de Goleman, Boyatzis y McKee (2002). Algunas campañas electorales son un ejemplo claro de gestión de esta resonancia. Algunos candidatos electorales logran fijar vínculos emocionales con los electores. Logran que la gente perciba que son personas que escuchan y comprenden a las personas. En todo momento manifiestan empatía y asertividad. Por lo general, para abordar grandes transformaciones siempre proponen cambios individuales y en el espíritu de la comunidad a partir de un compromiso personal.

El uso de las emociones en política ha sido estudiado por varios politólogos. De todos los análisis más conocidos son los de Frank Luntz escribió el libro *Words that Work: It's not what you say, It's what people hear* (Palabras que funcionan: no es lo que tú dices, es lo que la gente oye); Georges Lakoff con su su obra: *Don't Think of an Elephant: Know Your Values, Frame the Debate* (No pienses en un elefante) y Drew Western con su libro *The political brain: The role of emotion in deciding the fate of nation* (El cerebro político: el papel de la emoción en la decisión del destino de la emoción). Estos autores identifican la importancia de las emociones en las decisiones políticas. Ello ha sido evidente en algunas elecciones cuando algunos candidatos han procurado proyectar hacia sus adversarios sentimientos negativos con la pretensión de generar valoraciones adversas hacia su persona. El objetivo es simple: buscar un factor emocional con el objetivo de evitar el voto hacia estas personas. Como dice Puig (2008), “en tiempos de instantaneidad mediática, sin embargo, ningún político puede quedarse al margen de la emocionalidad del voto” y, de acuerdo con las observaciones de Luntz, lo que importa no es tanto lo que dice el líder sino lo que el ciudadano siente. Lo cual, traducido al ámbito electoral, lo importante no es lo que dice el candidato sino lo que sienten los electores.

Lakoff, aun reconociendo la importancia de las emociones en política, rechaza el simplismo de reducir los planteamientos y propuestas a una simple cuestión de manipulación lingüística, de envoltorio según sus palabras. Según este autor es insuficiente movilizar las emociones. En este sentido, Lakoff acusa a quienes solo se concentran en las imágenes, de querer seducir más que convencer, y de cambiar de



posiciones en función de las encuestas. Esta ha sido la estrategia seguida durante años por los demócratas norteamericanos. Frente a ellos, los neoconservadores, según Lakoff, tuvieron la coherencia de articular estrategias de comunicación afirmando claramente unos valores, diciendo exactamente quienes eran y que querían. La vuelta hacia las emociones no debe comportar el abandono del discurso como elemento básico del liderazgo político. Ambas cosas no son incompatibles. Se trata de combinar adecuadamente las palabras llenas de contenidos con la capacidad de emocionar a las personas, lograr su identificación y su movilización. La combinación de contenidos y sentimientos conduce a la construcción de un relato.

Cada líder político tiene una identidad propia. Sus características personales son importantes porque, se quiera o no, son políticamente relevantes dado que los votantes, los medios de comunicación y los partidos les atribuyen un valor político. La cuestión de la identidad ha provocado críticas entre ciertas escuelas de ciencia política al considerar que, según como se trate, las cualidades personales de los líderes políticos tienen mayor notoriedad que sus valores y propuestas políticas (issues políticos). A pesar de la pretendida disociación entre atributos de personalidad y dimensión política, la realidad es que es evidente la existencia de una relación entre las características de personalidad y la evaluación política.

Otra cuestión relevante son las denominadas atribuciones implícitas del carácter. Se trata de saber si algunas de las características personales sirven para anticipar futuros comportamientos políticos. Así, por ejemplo, a partir de la valoración de la preparación de una persona se puede interferir que será una persona idónea cuando, por exigencias del liderazgo, asuma futuras responsabilidades de gobierno. Del mismo modo, ciertas cualidades personales, o su carencia, puede predisponer en contra de la idoneidad de una persona en asumir correctamente tal compromiso. La única prevención con estas cuestiones es que las cualidades personales algunas veces son valoradas a partir de estereotipos.

Aunque las cualidades de los individuos sean apreciables en el momento de prefigurar la percepción del liderazgo político, el juicio de los ciudadanos respecto a esta cuestión está condicionado también por otros factores al margen de las características personales. Entre los factores influyentes tienen un peso relevante los aspectos políticos. Los atributos personales, aunque puedan analizarse de forma individualizada, es una cuestión estrechamente relacionada con la propia situación de quien desarrolla la percepción y condicionada por el contexto. “La percepción de los atributos de un candidato está ligada a sus posiciones políticas, en interacción con los valores del elector” (Rico, 2009:144). La proyección de la identidad política hacia el líder no es una cuestión menor. Por ello, el análisis del liderazgo político debe abarcar tanto las



características de los líderes como de las características particulares de los ciudadanos y del conjunto de influencias contextuales.

Comportamientos de los líderes

Además de las características personales, la emergencia del liderazgo está influida por otras causas. Los líderes políticos lo son por ser individuos que adoptan determinados comportamientos que generan confianza entre los ciudadanos. Estos comportamientos se agrupan en lo que se denomina el estilo del liderazgo. La efectividad del estilo depende de la capacidad de utilizar el más adecuado para cada situación. Los estilos comprenden diversos aspectos vinculados básicamente con la capacidad relacional y el uso de la influencia social.

La capacidad relacional expresa la habilidad de un líder para analizar, interpretar, comprender y dominar las interacciones sociales. El conjunto de estas habilidades se identifican como inteligencia social y expresa la capacidad de entender y comprender a las personas y saber relacionarse correctamente con ellas. Otras habilidades para desarrollar esta capacidad son: la inteligencia emocional, la inteligencia práctica, la inteligencia sociopolítica, las habilidades sociales, la perspicacia, el autocontrol, la flexibilidad y adaptabilidad, etc... Un conjunto de prácticas que Gutiérrez Rubí (2009) las considera básicas en el desarrollo de la micropolítica.

La capacidad relacional de los líderes políticos se fundamenta en la siguientes prácticas (Goffee y Jones, 2010).

- Captar la realidad social. Para liderar hay que saber captar información del entorno e interpretarla adecuadamente. Para ello los líderes deben saber escuchar y observar, e interpretar los lenguajes no verbales. Gracias a ello, se conocen mejor los comportamientos de los distintos grupos sociales y se pueden adaptar los mensajes a los marcos mentales de sus miembros a fin de poder influir mejor sobre ellos.
- Mostrar su identidad de forma transparente y comprensible. El líder ha de ser una persona equilibrada y sus seguidores deben conocer bien cuales son sus motivaciones y valores esenciales, y saber como operan sus sentimientos y emociones. Con ello el líder puede conectar con los sentimientos y emociones de sus seguidores sin riesgo de manipulación.



- Estar próximos a las personas. Se trata de tener la habilidad de escuchar de forma activa y mostrar empatía. Los seguidores deben percibir que sus líderes son personas cercanas y comprenden sus necesidades.
- Comunicar. Hay que saber comunicar y hacerlo adecuadamente. Se trata de utilizar el mensaje correcto en el momento oportuno, el medio correcto y el contexto preciso, adaptando la comunicación a la realidad de los seguidores. A través de la comunicación los líderes pueden construir con sus seguidores una visión que les una y les impulse hacia el desarrollo de las tareas políticas.

Otro elemento importante en el estilo de liderazgo es la capacidad de utilizar adecuadamente la influencia social. Se considera a esta competencia como la esencia de las habilidades políticas. La influencia social se consigue utilizando tanto la receptividad y la astucia, como la capacidad de adaptación a las distintas situaciones y necesidades de los individuos. Estos factores, bien gestionados, aportan seguridad y generan confianza en los seguidores. Por lo general esta competencia está relacionada con el dominio de la empatía y la capacidad de crear sinergias. Habitualmente, los líderes usan diversos recursos o tácticas con el objetivo de influir sobre las personas. Suelen utilizar tácticas del tipo: ascendencia; gestión de impresiones; autopresentación; gestión de símbolos; hacerse notar; dejarse sentir; mediar; habilidades comunicativas; etc.. Se tratan de un conjunto de prácticas encaminadas a crear una buena comunicación política orientada a influir.

Aunque existan un amplio conjunto de recursos para influir, los líderes no los usan todos. Por lo general, adaptan sus tácticas de influencia según cuales sean las características de sus seguidores y las circunstancias del entorno o contexto. Cobb (1986) afirma que existen tres situaciones diferenciadas en las cuales se desarrolla el liderazgo: nivel individual, nivel de coalición y nivel de red. A nivel individual, el líder interactúa directamente con las personas usando las tácticas tradicionales de influencia y persuasión. Cuando el nivel de relación es una coalición, entonces se utilizan otras tácticas. La coalición surge cuando el líder, para alcanzar unos determinados objetivos, establece alianzas con otras personas, al margen de cual sea su posición social u organizativa. Dado que las coaliciones son muy transparentes a los escrutinios, esta situación obliga a adoptar comportamientos éticamente irreprochables. Hay que gestionar las coaliciones con mucho tacto y prudencia pues los líderes son los garantes de su unidad. El tercer nivel de actuación son las redes. Estas son asociaciones donde confluyen individuos, grupos e instituciones. En estos casos se suelen utilizar las redes para consolidar el liderazgo. Aunque ello exige un cierto esfuerzo, dado que hay que mantener y animar estas redes, crear dinámicas para unir sus miembros y orientarlos hacia objetivos comunes.



Sea cual fuera la situación, los líderes pueden utilizar los recursos de mediación en su relación con los seguidores de tres maneras distintas: de forma proactiva, de manera reactiva y por medio de formas simbólicas y no verbales de influencia. Los líderes proactivos aprovechan cualquier oportunidad para influir sobre sus seguidores; para ello suelen utilizar distintas tácticas. Una de éstas es la denominada gestión de las impresiones. Son un conjunto de prácticas encaminadas a generar una opinión positiva a favor de quien las realiza. Las más comunes son: predicar con el ejemplo; autopromocionarse; insinuar; sugerir; suplicar; el hacerse el simpático; proponer una visión, etc... Todas estas maneras persiguen conseguir la confianza de los seguidores consiguiendo que piensen que el líder es una persona amable, capaz y digna de asumir este rol.

En la mayoría de las ocasiones, quienes desarrollan el rol de líderes proactivos han tomado ellos mismos esta iniciativa y buscan la aprobación moral de sus seguidores. En estos casos, tiene mucha importancia el hecho de predicar con el ejemplo. Se considera que esta táctica es la más adecuada para transmitir valores. Algunos líderes utilizan la autopromoción como medio para destacar algunas de sus cualidades que creen válidas para apoyar su rol. Aunque esta táctica, en concreto, es peligrosa pues su abuso provoca cierto rechazo en los seguidores al considerar que, al presumir de algunos atributos, puede ser una evidencia de su ausencia, tal como dice el dicho “dime de lo que presumes y te diré lo que careces”. Otra táctica de influencia muy utilizada es proponer una visión a los seguidores (Gardner, Avolio, 1998). En este caso, la ascendencia se pretende conseguir convenciendo a estos de la bondad de lo propuesto en la medida que conecta con lo que ellos esperan o desean.

Los líderes proactivos, además de la gestión de las impresiones, también utilizan tácticas directas de influencia. En este grupo se incluye el persuadir racionalmente; informar; inspirar; consultar; intercambiar; colaborar; presionar, crear coaliciones; apelar a las cualidades de los seguidores, etc... Para Yukl (2002) la persuasión, la apelación a la inspiración, las consultas y la colaboración son las tácticas más afectivas para conseguir influir en las personas. Gracias a su influencia, un líder puede conseguir reconducir algunos de los supuestos básicos de los grupos a fin de orientarlo hacia el logro de objetivos compartidos y fomentar la alta responsabilidad de sus miembros.

A diferencia de los anteriores, los líderes reactivos asumen su rol como respuesta a una demanda directa y explícita de quienes serán sus seguidores. Por lo general éstos perciben algún riesgo o amenaza y promueven que surja alguien para defender sus intereses. Por lo general, las tácticas reactivas acostumbra a gestionar las impresiones de manera defensiva. Estas tácticas buscan mostrar una cara amable del líder y, sobre todo, mostrarse afectado por cualquier mala sintonía con sus seguidores. Las tácticas



reactivas deben emplearse con prudencia, pues su abuso proyecta una imagen negativa del líder en sus seguidores.

Sean cuales fueran los recursos empleados, lo cierto es que éstos, para ser eficaces, además de estar bien usados por el líder, debe ser significativos para los seguidores. Por ello la gestión de símbolos y la comunicación no verbal son fundamentales, pues se orientan a movilizar emociones y conseguir producir una resonancia entre el líder y los seguidores.

El entorno y contexto

El liderazgo está también condicionado por el modo como los líderes y sus seguidores se relacionan con su entorno y la naturaleza del contexto. Ambos, entorno y contexto, son muy determinantes en el momento de configurar las percepciones de los seguidores, especialmente por el modo como estos reaccionan ante las variaciones del medio. En algunas ocasiones, si se perciben estos cambios como fuente de riesgo se observa la aparición de comportamientos regresivos que afectan al desarrollo y progreso del grupo.

La confianza política de los ciudadanos se construye también a partir de diversos factores relacionados con el contexto político y social. De todos ellos merece una atención especial cuestiones relacionadas con las denominadas propuestas políticas. Bajo este concepto se agrupan el conjunto de factores que tradicionalmente la ciencia política consideraba determinantes para la elección política racional. Se tratan tanto de aspectos relacionados con los partidos y programas políticos como con las propuestas para la acción de gobierno. Se pensaba que todo ello aportaba criterios más que suficientes para lograr la diferenciación política. Los ciudadanos pueden identificar un individuo como poseedor de unas cualidades que le hacen merecedor de su confianza pero, antes de proceder a confiar realmente en él, contrastan su juicio con otras apreciaciones donde se mezclan valores y propuestas políticas. Por ejemplo, en el caso de una decisión relacionada con la confianza electoral, los ciudadanos otorgan su confianza política a quien, además de unas cualidades personales convincentes, forme parte de una candidatura que verosíblemente les pueda reportar mayores beneficios según sus intereses personales. En el caso de que esta persona esté vinculada a un partido político, la confianza ciudadana queda condicionada por la valoración que se tenga en relación a la credibilidad aportada por la fuerza política.



Una cuestión ampliamente discutida en los estudios sobre el liderazgo ha sido la influencia emanada de la posición y el uso del poder y la autoridad. La idea tradicional decía que ambos, junto con la posición, eran fundamentales. Sin embargo hoy, especialmente ante la realidad de la sociedad en red, existen muchas evidencias que demuestran la posibilidad de liderar sin poder y autoridad, y al margen de la ubicación dentro de una estructura. Además, se cuestiona la idea de que el liderazgo sólo pueda desarrollarse desde las cúspides organizativas en dirección descendente. Frente a esta concepción se ha consolidado la idea de que se trata de una actividad emergente que nace en la interrelación entre individuos. El liderazgo sería el resultado de un proceso continuado de interacción social dentro de un grupo humano el cual permite identificar unas personas que, por su capacidad de diagnosticar los problemas y proponer soluciones, son reconocidos como líderes. La complejidad de los problemas de hoy hace que la búsqueda de alternativas y soluciones sea la labor coordinada de muchos talentos. Por ello hoy se considera que el liderazgo, más que la acción de una persona sea un proceso distribuido por la sociedad.

Ante esta evidencia se plantean algunas cuestiones que resultan claves para comprender la naturaleza de este proceso: ¿cuál es el grado de poder político necesario para alcanzar el cambio deseado?, ¿son ineludibles el poder y la autoridad? Algunos datos prácticos demuestran que no siempre es necesario apoyarse en la autoridad formal para liderar y, en otras ocasiones, tampoco es imprescindible el poder. Aunque los dos, poder y autoridad, en determinados momentos, puedan ser instrumentos indispensables para desarrollar el liderazgo. Los líderes en muchas ocasiones necesitan del poder; gracias a él pueden cambiar la realidad social para avanzar en una determinada dirección. La vida política está llena de ejemplos de ello.

Existen también otros factores contextuales influyentes sobre el modelo de liderazgo. Por ejemplo, el tipo organización social; la tradición política de referencia; las experiencias anteriores y el sistema de responsabilidades reguladoras de las relaciones entre los diversos agentes, son algunos de los factores, entre otros, que actúan también sobre el sistema de liderazgo. La vinculación del líder con una formación política es importante pues ésta condiciona la percepción ciudadana en relación al primero. En el ámbito político es evidente que la cultura política influye sobre como los líderes y sus seguidores usarán el poder institucional en el caso de que una elecciones les conceda esta oportunidad. Otros factores capitales son la cultura dominante de la organización política; los valores, las pautas de comportamiento y las normas sociales. Los líderes deben actuar de forma coherente con los patrones culturales admitidos por sus seguidores, de lo contrario deberán esforzarse más de lo deseado para conseguir influir. La cultura grupal, expresada a través de sus comportamientos, valores, creencias y normas de comportamiento, condiciona junto con los propios marcos conceptuales de



las personas y ambos determinan el modo de entender el liderazgo. El patrón cultural de cada época afecta al modo como los individuos interpretan los atributos personales y en la manera de identificar a quienes serán los líderes.

Una cuestión asociada a los factores contextuales es como los líderes integran en su rol un conjunto de valores aparentemente situados fuera de las inmediatas preocupaciones políticas. Así, adquieren una nueva significación cuestiones como: la colaboración y cooperación; el bien común; la responsabilidad social y el rendir cuentas; el acuerdo y el consenso; el diálogo y la crítica; la concertación; la diversidad y el pluralismo; las redes sociales; el respeto; las decisiones motivadas; la participación política; el ámbito emocional; la búsqueda de la igualdad y la justicia; la responsabilidad cívica; y el combate contra la desafección política que puede afectar la propia credibilidad del liderazgo político. Este sistema de valores es clave, porque su puesta en práctica permite al líder generar, dentro de un grupo instalado en alguno de los supuestos básicos descritos por Bion, los procesos que contribuyen a transformarlo para desarrollar tareas compartidas y conseguir hacer madurar a sus miembros.

Competencias de los líderes políticos

La identidad y los comportamientos de los líderes, las consideradas dimensiones objetivas, pueden aprenderse. El liderazgo político puede ser objeto de un proceso formativo formal o informal en contra de la creencia, sostenida largo tiempo, de que los líderes nacían y no se hacían. Los líderes políticos utilizan una serie de competencias para desarrollar y conseguir la confianza de sus seguidores. Ahora, el término competencia se usa en su acepción de cualidad de competente. ¿Cuáles son estas competencias?, ¿cómo pueden aprenderse?.

Diversos estudios sugieren que los líderes políticos comparten unas determinadas cualidades y unos comportamientos que pueden identificarse como las competencias básicas del liderazgo político. Basta leer cualquier con atención cualquier libro, bien sea un ensayo o una crónica sobre un personaje político, para descubrir cuales son las competencias del liderazgo. Entre estos estudios destacan los realizados por Berrey y Russ-Eft (1998), Goleman, Boyatzis y McKee (2002), Bennis y Nanus (2001), Fulmer, y Wagner (1999), Office of Performance Excellence (1999), OCDE (1999), Slivinski y Forster (2000). Incluso la Universidad de Warwick ha elaborado el denominado Warwick Political Leadership Questionnaire, un test para identificar quienes pueden ser líderes políticos (Leach et al 2005). Las competencias básicas son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que el líder político utiliza para conseguir la confianza de sus seguidores. Estos saberes, como cualquier tipo de



competencia profesional, pueden aprenderse a través de sistemas de aprendizaje y pueden ser evaluadas a través de actuaciones y comportamientos. De acuerdo con estos estudios y las observaciones empíricas se sugiere que los líderes políticos deben dominar las siguientes competencias.

Competencias de habilidades políticas

Describir una visión. Los líderes políticos emergen por su capacidad de formular una visión y proponer unos valores capaces de movilizar a los ciudadanos. Son personas que saben interpretar el momento histórico y proponer alternativas que resultan suficientemente atractivas para conseguir que otras personas las asuman como propias. Para ello analizan el entorno, identifican cuales son los problemas relevantes y establecen una visión que prefigura metas y objetivos estimulantes. Sin la capacidad visionaria, es difícil desarrollar el liderazgo político. Se trata de prever el futuro, hablar de él de forma interesante y convincente. La ciudadanía confía en quienes tienen la capacidad de proporcionar un sentido y una dirección que devienen guías para la acción. La visión aporta dirección política.

El líder emerge cuando saber formular una visión política que conecta con los deseos que anidan en el corazón de las personas. Cuando existe una visión compartida, se contribuye a disminuir la incertidumbre y confusión, y ello ayuda a adquirir seguridad en el propio futuro, a pesar de las posibles dificultades del presente. No se trata tanto de dibujar un futuro cerrado, sino de esbozarlo en forma de adelanto y proporcionar a los ciudadanos los instrumentos que permitan acabar de definirlo. Básicamente, los líderes formulan los sueños de las personas, “los líderes tiene la capacidad de crear una visión estimulante, que lleva a la gente a un lugar nuevo, y la capacidad de trasladar esta visión a la realidad” (Bennis, 1995).

La visión no es una iluminación del líder, ni una imposición. La visión se construye a través del proceso de interacción entre los ciudadanos y los líderes políticos. Estos formulan, comunican y mantienen la visión. No deben imponer sus puntos de vista; han de saber traducir y formular las expectativas y necesidades de los ciudadanos en visiones. Han de saber formular y traducir en imágenes, metáforas, expresiones comprensibles aquello que otras personas formulan y expresan aunque de manera no atractiva o movilizadora. La visión no la crea el líder, éste actúa sólo de facilitador, quienes la construyen son los ciudadanos. Bergmann, Hurson y Russ-Eft (1999) afirman que los líderes crean la visión a partir de la suma de múltiples y diversos pequeños momentos. Es en estos momentos cuando aquellos asumen su rol porque saben invitar a otras personas a comprometerse en la construcción de un futuro atrayente. Liderar es



escuchar. Gracias a la escucha activa es posible detectar los gérmenes de visión presentes en la sociedad. No hace falta que el líder formule una visión extraordinaria, inédita o fantástica. Lo importante de la visión no es tanto su originalidad sino que se adecue a las expectativas de los ciudadanos.

Gestionar expectativas. Los líderes políticos deben ser buenos gestores de las expectativas ciudadanas. No debe confundirse las expectativas con las esperanzas. La expectativa es la posibilidad razonable de que algo suceda; surge porque los seguidores confían en la capacidad de sus líderes en conseguirlo. Mientras que la esperanza es más bien un estado de ánimo mediante el cual se representa como posible lo deseado. Al líder político no habría que pedirle que alimente esperanzas, sino que suscite expectativas (Gallego-Díaz, 2004). Para liderar hay que gestionar los factores que condicionan las expectativas de los ciudadanos. Además, hay que hacerlo de forma razonable y eficaz sin ningún tipo de manipulación. Los ciudadanos crean sus expectativas, en primer lugar, a través de la comunicación política. Los mensajes políticos contribuyen a modificar las expectativas de los ciudadanos. Sobretudo alimentan la creencia de la capacidad de los líderes en satisfacer las necesidades ciudadanas. La actuación y comportamiento de los políticos es otro factor influyente en las expectativas ciudadanas.

Adaptarse al entorno político. Los líderes políticos deben tener la agudeza política y la pericia para saberse mover cómodamente en el medio político. Para ello deben tener la capacidad de conocer e interpretar los valores de su entorno, de su organización y gestionarlos adecuadamente a fin de alcanzar los fines propuestos. Una parte importante de esta adaptación proviene de un conocimiento riguroso del medio donde actúan. El dominio de la competencia de adaptación aporta la capacidad de interpretar e integrar la sensibilidad de la organización política así como comprender el sentido y las dinámicas de su diversidad interna. Existe un diálogo permanente entre el líder y el partido político en el caso de un liderazgo asociado a una militancia política. Los líderes han de saber interpretar la estructura de las organizaciones políticas y sociales, sus fuentes de poder y como operan sus principales actores. Se trata de dominar el medio social y político. Los líderes políticos deben saber identificar cuales son los intereses de los diversos actores sociales y, de manera particular, los valores, ideas y propuestas que motivan y promueven sus opositores políticos. Esta competencia permite conocer la evolución de las necesidades de los grupos de interés y aporta la capacidad de anticiparse o influir sobre ellos.



Competencias de habilidades de dirección

Pensar de forma estratégica. Quienes ejercen el liderazgo político han de saber pensar estratégicamente; ser agentes de cambio; establecer políticas públicas y planificar y organizar el trabajo. A partir de la visión política, los líderes ayudan a definir los objetivos estratégicos y decidir cuales son las políticas públicas. Dominar la competencia del pensamiento estratégico significa formular estrategias eficaces para desarrollar la visión política en un contexto determinado. Según en que momentos, esta visión se traduce en programas electorales y de gobierno.

El dominio de esta competencia permite analizar el medio, estudiar las oportunidades, valorar las amenazas y riesgos, y conocer las fortalezas y las debilidades del contexto político para afrontar el futuro. Para adquirir el conocimiento estratégico es aconsejable que los líderes dispongan de un buen asesoramiento profesional. La complejidad de la sociedad contemporánea exige asumir que la razón política debe interrelacionar con los conocimientos de quienes conocen la realidad desde una aproximación más técnica. A partir de los datos aportados por los expertos, en el ámbito político se construye la planificación estratégica de la visión y se determinan las políticas públicas a seguir. En esta tarea confluyen el pensamiento estratégico y la toma de decisiones. Gracias al dominio de esta competencia, los líderes adquieren la capacidad de pensar a largo plazo y, al mismo tiempo, saben transformar sus decisiones en iniciativa política y acción de gobierno. Las cuestiones estratégicas deben abordarse de forma participativa. Ello permite aunar las voluntades ciudadanas y sumarlas a un proyecto compartido.

Promover el cambio. Los líderes políticos son promotores activos del cambio y operan a favor de la transformación y mejora del sistema político y social. Liderar es invitar a abandonar algunas creencias y comportamientos que impiden percibir y transformar la realidad social. Los líderes políticos deben ser personas innovadoras y han de facilitar que los ciudadanos comprendan y dominen las nuevas situaciones. Por este motivo deben saber utilizar las competencias identificadas de forma genérica como impulso y gestión del cambio. Son especialmente importantes las habilidades para vencer las resistencias asociadas a cualquier proceso de cambio.

Los líderes deben actuar como perturbadores del status quo a fin de promover la transformación de la sociedad. El cambio social brota a partir de momentos de perturbación, pero solo es posible avanzar hacia nuevos estadios de desarrollo si los ciudadanos abandonan ciertos esquemas mentales. De ahí que sus líderes han de tener la capacidad de abrir los ojos de sus seguidores, estimular preguntas y construir con ellos nuevos horizontes. Han de ser individuos capaces de cuestionar el orden establecido y



estimular la búsqueda de alternativas. No se fían de las inercias, ni de como se han hecho las cosas “ab aeterno”, desde siempre. Invitan a los ciudadanos a ver las cosas de otra manera, para ello utilizan paradojas y preguntas incisivas. Liderar es contribuir a la renovación intelectual de los ciudadanos. Por ello, el liderazgo político hace de la política pedagogía. Los ciudadanos deben percibir que los líderes políticos aportan seguridad para abordar los procesos de cambio con tranquilidad. Los líderes políticos cuando hablan educan.

Tomar decisiones. El líder político debe convertir la visión y los grandes objetivos en políticas públicas. La elaboración y ejecución de las políticas públicas es un proceso continuado de toma de decisiones. De ahí que la toma de decisiones sea otra de sus competencias básicas. Decidir consiste en identificar, analizar y definir los elementos que constituyen un problema y resolverlo con criterio y de forma eficaz. Los ciudadanos confían en la capacidad de los líderes políticos en examinar y solucionar sus problemas tomando las decisiones adecuadas en el momento oportuno. Según los estudios, el dominio de esta competencia parece ser la cualidad del liderazgo más apreciada por los ciudadanos.

La competencia de toma de decisiones está relacionada con el pensamiento analítico. Decidir es identificar y analizar los problemas; comprender su complejidad; priorizarlos de acuerdo con un conjunto de variables; determinar las causas; y establecer las soluciones que se integran en las denominadas políticas públicas. Todo análisis de la realidad debe partir de una buena gestión de la información. Se decide a partir de datos, no solo de impresiones. El dominio de esta competencia requiere combinar los aspectos relacionados con el llamado proceso racional de decisión con las cuestiones vinculadas a la dimensión emocional de la política. Los líderes políticos han de saber equilibrar ambas y descubrir sus interrelaciones. Del mismo modo, han de saber analizar los temas con visión sistémica a fin de descubrir las interdependencias de los problemas analizados. También deben estar preparados para gestionar el riesgo y los contratiempos, y valorar como puede influir en su toma de decisiones.

Organizar y gestionar. Los ciudadanos deben percibir que los líderes políticos están preparados para organizar y gestionar el trabajo de forma eficiente. El dominio de esta competencia permite ordenar y priorizar las tareas, gestionar adecuadamente los recursos, especialmente el tiempo, y el conjunto de aquellos factores que pueden interferir o distraer el logro de los objetivos políticos. La buena gestión del tiempo es uno de los aspectos más valorados por los colaboradores de los líderes políticos. Dicen que éstos son unos grandes ahorradores del tiempo. Esta competencia consiste en saber aprovechar el tiempo personal y no hacerlo perder a los demás. Como capacidad de



organización del trabajo se incluyen la delegación de tareas y la supervisión, entendida como responsabilidad y coordinación, del trabajo de sus colaboradores.

Los líderes políticos han de saber organizar la información a partir de la cual desarrollar sus proyectos personales de trabajo. Son personas que tienen una alta capacidad de centrarse en los aspectos que son importantes para el logro de los objetivos propuestos. Saben diseñar y ejecutar planes de actuación operativa. Para este propósito utilizan diversos y múltiples recursos: las aplicaciones tecnológicas adecuadas para facilitar la buena gestión de la información; optimizan sus comunicaciones; y promueven la colaboración, tanto entre sus colaboradores más inmediatos como con sus seguidores. Un aspecto de esta competencia es saber prever los factores perturbadores de las actividades o identificar los elementos de contingencia. Los líderes han de ser hábiles en intuir tendencias claves y descubrir oportunidades relacionadas con sus propuestas políticas y planes de actuación. Estos deben estar basados en plazos realistas y en un uso apropiado de los recursos. Ello exige dominar las habilidades relacionadas con la gestión de proyectos (planificación y organización del trabajo), gestión de procesos y de recursos. Gracias a estas competencias los líderes políticos organizan el trabajo para alcanzar los objetivos formulados. Al mismo tiempo son personas que, gracias al dominio de las competencias vinculadas con el trabajo en red y la gestión de la información consiguen un uso eficiente de los recursos organizativos.

Competencias de inteligencia interpersonal

Este dominio competencial se refiere al conjunto de saberes que los líderes políticos han de poseer a fin de mostrar empatía; estar próximos a las personas; comunicarse correctamente; saber consensuar y conseguir apoyos políticos; dominar las habilidades de influencia y persuasión; fomentar la colaboración y la cooperación; y establecer relaciones y asociaciones. Algunas de estas competencias permiten al líder situarse dentro de las múltiples redes sociales desde dónde disemina y comparte el liderazgo.

Las competencias relacionales contrastan con el enfoque tradicional sobre el liderazgo político. Éste fomentaba las dimensiones lógicas, racionales y reflexivas, orientadas a maximizar los resultados, resolver los problemas y alcanzar las metas sociales propuestas. Sin embargo, las sociedades contemporáneas valoran cada vez más la denominada inteligencia emocional; quizás como respuesta contundente al exceso de confianza en la racionalidad y a la desconfianza al vasto mundo de los sentimientos y emociones. La inteligencia emocional reúne el conjunto de competencias vinculadas a cómo las personas se interrelacionan y cómo gestionan sus sentimientos. Los ciudadanos, en el momento de sus decisiones políticas, enjuician tanto la valoración



racional de las propuestas políticas como el afecto generado por los líderes políticos. Es incuestionable que éstos han de saber gestionar adecuadamente el mundo de la inteligencia emocional. En el sector de las organizaciones privadas, cuando se citan las competencias relacionales, curiosamente, se identifican con el nombre de competencias políticas.

La inteligencia emocional expresa la capacidad de los individuos para gestionar sentimientos y emociones, los suyos y los de los demás, a fin de orientar sus pensamientos y actuaciones. Los líderes políticos deben conectar emocionalmente con sus seguidores y generar compromisos afectivos con ellos. Son personas que se entusiasman, tienen pasión por sus ideas, causas y proyectos.

La gestión de la inteligencia emocional es clave para el liderazgo. Los líderes políticos deben desarrollar las competencias propias la inteligencia emocional: la inteligencia interpersonal y la inteligencia personal. En el primer tipo se incluyen la empatía y el conjunto de habilidades sociales que facilitan la comunicación; la persuasión y la influencia; la creación de consenso y la resolución de conflictos; el trabajo en equipo; la cooperación y colaboración; y la creación de redes y asociaciones. En el ámbito de la inteligencia personal se incluyen las competencias relacionadas con un mejor dominio de las emociones personales tales como el autoconocimiento; el autocontrol; la autoconfianza y automotivación; la preparación personal; la creatividad y la innovación; la flexibilidad y la adaptación (Goleman, 2004). Estas últimas, las denominadas competencias de inteligencia personal, se tratarán en el siguiente dominio competencial.

Mostrar empatía. Es muy propio de los líderes políticos manifestar una alta conciencia social. Se interesan por las personas con las cuales se relacionan y participan afectivamente en su realidad. La empatía es la capacidad de entender las necesidades, los problemas y los sentimientos de las demás personas. Esta competencia significa saber ponerse en el lugar de las otras personas y responder adecuadamente a sus estados emocionales. Todo ello hace que los líderes sean percibidos por sus seguidores como personas próximas. La empatía permite establecer una buena conexión emocional con el máximo número de ciudadanos. Para desarrollar la empatía hay que saber identificar y entender las distintas señales emocionales transmitidas por los ciudadanos y proporcionar las respuestas adecuadas. Para ello, el líder debe leer su entorno, escuchar con atención a sus seguidores y situarse en su perspectiva. El liderazgo político requiere emplear nuevas metáforas, un nuevo lenguaje y unos nuevos canales de conexión social. Se trata de aprovechar los espacios sociales creados alrededor de programas sociales como Facebook, Youtube, Myspace, Flickr, Digg, Twitter etc... Estos recursos tecnológicos permiten aproximarse a los sectores emergentes de la sociedad. Las redes sociales son hoy unos elementos claves del nuevo liderazgo político.



Un aspecto particular de la inteligencia interpersonal es la habilidad para gestionar las emociones de los ciudadanos. Un buen dominio de esta competencia permite al líder aportar seguridad y confianza, y conseguir “movilizar lo mejor de las personas y provocar un efecto que se denomina resonancia” Goleman, Boyatzis y McKee (2002:31). Los líderes políticos desarrollan la sabiduría emocional. Saben tratar las emociones de quienes confían en ellos. Para ello utilizan cinco habilidades claves en sus contactos emocionales con otras personas: a) aceptar a los otros tal como son, no como quisieran que fueran; b) enfocar las relaciones y los problemas desde el punto de vista del presente y no del pasado; c) tratar a quienes están próximos con la misma atención y amabilidad que se mostrarían con quienes son desconocidos; d) confiar en las otras personas, aun asumiendo el riesgo de equivocarse; e) actuar sin esperar la aprobación y el reconocimiento de los demás, (Bennis y Nanus, 2001).

Gestionar la información y comunicar. La visión política no es una experiencia individual, sino social; surge de las interacciones establecidas por el líder con aquellos ciudadanos considerados sus seguidores. Liderar es aportar significados a los miembros de las organizaciones sociales. Movilizar estos significados es un componente esencial del liderazgo político y está asociado al uso de las habilidades comunicativas. Se trata de dominar correctamente esta competencia para transmitir con claridad los mensajes a sus seguidores y, a su vez, escucharles y aceptar las ideas y sugerencias que puedan aportar. Todo líder político es un emisor y receptor de información e ideas a través de una amplia variedad de canales comunicativos a través de los cuales se busca conseguir la adhesión y establecer un compromiso estable con los ciudadanos.

Con el dominio de las habilidades comunicativas los líderes buscan transmitir una visión de futuro atractiva y capaz de movilizar a los ciudadanos. En este empeño usan imágenes que les permitan concordar y resonar con los sueños y expectativas de los ciudadanos. Los símbolos y los signos ayudan a transmitir y movilizar los significados. Los líderes políticos deben saber comunicarse a través de relatos y utilizar metáforas, modelos y analogías; han de ser capaces de explicar temas abstractos mediante referencias a la experiencia. Se trata de captar la atención de los ciudadanos mediante la construcción de relatos que permita llevarles “a un lugar donde nunca habían estado antes” (Zaleznik, 2002:100).

En algunos casos, los procesos comunicativos serán formales, tanto al nivel de la comunicación verbal o escrita, pero en otras circunstancias la comunicación es no verbal. Ello ocurre en muchas más ocasiones de lo pensado. Es muy importante que los líderes sepan comunicarse a través de las emociones, las suyas y la de sus seguidores.



Los gestos deben conducir las palabras a la mente y al corazón de las personas. El dominio de la comunicación oral significa hablar de manera clara, y apropiada según quienes sean los destinatarios de los mensajes y los momentos. El abuso de respuestas evasivas es mal recurso para los líderes. El poder de las palabras es enorme, la fuerza de las imágenes es colosal. Con ello el mensaje se transmite de manera comprensible. La comunicación busca movilizar sentimientos y emociones. Un aspecto relevante de la comunicación es el diálogo. Para dialogar efectivamente hay que saber escuchar activamente.

Consensuar, resolver conflictos y negociar. Los líderes deben saber conseguir apoyos y crear alianzas entre diferentes sectores de la sociedad para lograr los objetivos políticos propuestos. Para liderar hay que tender puentes y vínculos, tanto con quienes son considerados como seguidores como con quienes es necesario colaborar, aunque no se les considere partidarios, para alcanzar las metas establecidas. El liderazgo político se basa en la capacidad de crear consenso y asociaciones colaborativas. En muchas ocasiones, la consecución de los objetivos políticos se obtiene a través de coaliciones. Ello comporta asumir ciertas renunciaciones personales a favor de la creación de espacios de entendimiento y colaboración. Los líderes deben proporcionar retroalimentación a sus seguidores y deben conocer y entender el pensamiento de sus opositores. Para crear consenso y construir alianzas hay que dominar un conjunto de habilidades relacionadas con la gestión de conflictos, la negociación y la mediación. Ser competentes en la resolución de conflictos y la negociación comporta saber aceptar las diferencias y discrepancias, sin sentirse afectados por ellas. Hay que tener una perspectiva constructiva y creativa del conflicto, asumiéndolo como un elemento de mejora y desarrollo tanto personal como institucional.

Influenciar y persuadir. Tal como se ha comentado en detalle anteriormente la influencia y la persuasión son necesarias para el liderazgo político. Estas competencias se basan en la capacidad del líder de influir con probidad sobre sus seguidores para que les otorguen su confianza. En buena medida, el objetivo último de estas competencias, es conseguir modificar el comportamiento de las personas. Por medio de la influencia y la persuasión los individuos se muestran a sí mismos de manera positiva a fin de conseguir que confíen en ellas y acepten sus propuestas. Para ejercer la influencia los líderes identifican y responden a las necesidades de las personas, comprenden sus sentimientos y preocupaciones, y actúan con tacto y sensibilidad; y tratan a las personas con respeto. El dominio de esta competencia comporta saber calcular anticipadamente los efectos de las palabras o de los comportamientos.

Las competencias de influencia y persuasión están relacionadas con otras habilidades básicas del liderazgo político. Por ejemplo, su dominio genera una alta sociabilidad y



una buena capacidad de relaciones humanas. También es especialmente importante la destreza de aceptar y comprender la diversidad de las personas y saber adaptarse a ella. Para poder influir hay que dominar también la capacidad de control emocional y seguridad personal. En muchas ocasiones la influencia y la persuasión necesitan buenas dosis de tenacidad y persistencia. El líder ha de ser es una persona paciente. Ser resolutivo es otra manera de influir, pues los ciudadanos confían en quien soluciona sus problemas.

El uso de la influencia exige una alta dosis de responsabilidad ética a los líderes para evitar cualquier tipo de manipulación. La formación de una mayoría política puede ser el resultado de una severa manipulación de los sentimientos. El uso de la influencia para construir una democracia emotiva tiene muchos riesgos y sitúa a los ciudadanos en manos de algunos políticos sin escrúpulos.

Competencias de inteligencia personal

Estar preparados. Los líderes políticos emergen porque transmiten a los ciudadanos ser competentes para asumir las distintas responsabilidades asociadas al rol político. Tal como manifiesta las encuestas de opinión la ciudadanía valora positivamente la preparación de los políticos. Para liderar hay que tener una actitud abierta y permanente hacia el aprendizaje continuo y practicarlo ante cualquier circunstancia relacionada con los incesantes cambios del entorno. La formación continua permite ampliar o variar el propio mapa conceptual a partir del conocimiento de nuevos datos o interpretaciones de los hechos. Quienes deseen liderar deben ser capaces de integrar nuevos conocimientos a sus patrones conceptuales y transformar sus paradigmas mentales ante la evidencia de nuevos campos del conocimiento. Al mismo tiempo, deben tener la capacidad de saber cuestionar la validez y estabilidad de su bagaje conceptual y revisar incluso el sentido y la coherencia de sus comportamientos habituales.

Los líderes políticos deben participar activamente en procesos de aprendizaje, especialmente aquellos que estén relacionados con las habilidades de sus roles políticos; en los ámbitos de su responsabilidad y en aquellos otros que puedan ser interesantes para mejorar su actuación en relación a las políticas públicas. Los líderes deben asumir el aprendizaje como un valor en sí mismo. No deben disimular que necesitan aprender. En sus intervenciones deben referirse explícitamente a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y han de procurar hacer pedagogía cuando se dirigen a sus seguidores. Para tal propósito el líder ha de saber utilizar una oratoria interrogativa, la cual estimula a los oyentes a realizarse preguntas que persiguen su implicación activa.



Ser creativos e innovadores. Una característica del liderazgo político es la capacidad de innovación y creatividad. Los líderes deben ser personas imaginativas y curiosas, con capacidad de desafiar los paradigmas existentes y pensar de manera abierta. Han de tener la capacidad de evaluar múltiples soluciones a fin de encontrar aquellas que, además de resolver los problemas existentes, aportan algún grado de innovación porque son ideas nuevas y originales. Así mismo, deben dominar el pensamiento creativo: descubrir modelos, perspectivas o combinaciones originales que no resulten evidentes a primera vista.

El dominio de esta competencia exige mostrar agilidad mental para aceptar nuevas ideas y propuestas. Hay que aceptar transformar los propios paradigmas mentales ante las evidencias de la realidad. Los líderes deben admitir con naturalidad el pensamiento paradójico o aparentemente contradictorio y saber moverse con algunos niveles de inseguridad e incertidumbre y acostumbrarse a la lógica difusa. Los indicadores que permiten identificar a los comportamientos innovadores y creativos están asociados a la capacidad de proponer propuestas de actuación o alternativas poco comunes en los entornos políticos.

Ser flexibles y adaptables. Los líderes deben ser firmes en sus planteamientos pero a su vez mostrarse adaptables y flexibles, sin miedo al cambio y a las transformaciones. Esta competencia se expresa como la capacidad de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones. La flexibilidad se valora por la capacidad de aceptar sin problemas otras opiniones que no sean las suyas. La adaptabilidad y flexibilidad permite revisar de forma abierta las actuaciones y asumir cualquier crítica que permita mejorar el comportamiento. Quienes dominan esta competencia estimulan el debate y la discusión de diferentes puntos de vista. Están en contra del pensamiento único o el único pensamiento que por lo general se extiende en ciertos entornos políticos. Los líderes son personas que revisan sus actuaciones y las reajustan si es necesario.

Quienes asuman el liderazgo político han de tener la habilidad de saber atender las peticiones por muy variadas que sean, establecer prioridades y cambiarlas si es necesario, y construir diversas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos de acuerdo a los condicionamientos del entorno. La flexibilidad se manifiesta también en el modo como se aceptan las normas y reglas. Por lo general son personas con la capacidad de utilizar las normas y reglas de manera no restrictiva.



Tener autoconocimiento. Una de las características básicas de todo líder es la capacidad de autoconocimiento y de encontrar la fuerza interior para actuar, incluso en los momentos más difíciles. El conocimiento de uno mismo proporciona la capacidad de reconocer y comprender los estados de ánimo, las emociones e impulsos, las fortalezas y debilidades, y entender como éstas influyen en las demás personas. Gracias a la capacidad de autoconocimiento e introspección los líderes saben en todo momento lo que realmente importa, especialmente porque tiene un sistema de valores que actúan de referencia. Ello aporta una claridad de miras que permite orientar permanentemente las actuaciones hacia el cumplimiento de los propósitos establecidos en la visión respetando los valores y principios.

El signo más claro del autoconocimiento es la capacidad de reflexionar y meditar sobre las actuaciones (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Los líderes políticos, aunque sean personas orientadas a la acción, han de encontrar momentos para reflexionar y analizar sus comportamientos; valorar las acciones e introducir, si es preciso, cambios de orientación. Esta actitud, denominada transparencia, confiere al líder un importante nivel de credibilidad hacia sus seguidores, pues éstos perciben que puede confiar en él porque es sincero. El autoconocimiento facilita a las personas hablar francamente sobre sus emociones. Ello permite a los ciudadanos valorar si el líder político es una persona íntegra porque conocen sus sentimientos, identifican sus valores y observan que vive de acuerdo con ellos.

Poseer autocontrol. Los líderes son personas que además de conocerse profundamente, tienen la habilidad de aprovechar lo mejor de sí para conseguir los objetivos propuestos. Para ello dominan la competencia de autocontrol. Esta competencia es la habilidad de controlar las propias emociones e impulsos para orientarlos hacia una meta, así como reflexionar antes de actuar y asumir los propios comportamientos. El dominio de esta competencia también comporta aceptarse a uno mismo; saberse regular y automotivarse. El líder político ha de tener la capacidad de aceptarse tal como es y manejar con inteligencia las reacciones emocionales sin reprimirlas o censurarlas. Se trata de mostrar las emociones, gestionándolas adecuadamente, a fin de que ellas no lo aparten de sus cometidos ni resulten perjudiciales para cumplir su rol. El control de los recursos emocionales aporta la capacidad de automotivación, mantener el tono de vital alto y conseguir que las oscilaciones de los estadios emocionales no se proyecten negativamente hacia sus seguidores. Liderar exige controlar las tensiones emocionales, pero dominar de las emociones no significa ocultarlas.

Los líderes procuran regular los factores que puedan alterar sus estados de ánimo. Son personas que necesitan gestionar adecuadamente sus sentimientos a fin de poder influir honestamente sobre las emociones de otras personas. El dominio del autocontrol exige



la habilidad de conocer sus estados de ánimo y preferencias emocionales. El dominio de la competencia del autoconocimiento y del autocontrol permite a los líderes saber como sus emociones influyen sobre sus comportamientos o en los de otras personas, y también facilita ordenar sus propios procesos de desarrollo y crecimiento personal. Los líderes políticos deben saber reaccionar de manera positiva a las múltiples frustraciones, obstáculos y oposiciones que se encontrarán en el ejercicio de su rol.

El autocontrol aporta una importante libertad emocional ante las transformaciones del entorno y permite trabajar bajo alta presión. La competencia de autocontrol emocional ayuda a contrarrestar situaciones negativas; a enfrentar la oposición de sus adversarios políticos y la hostilidad de los demás o trabajar bajo presión y en condiciones de alto estrés. La capacidad de autocontrol emocional permite transmitir sentimientos positivos incluso en los momentos más difíciles y complejos.

Tener autoconfianza. Otra habilidad crítica para el liderazgo político es la autoconfianza. La efectividad de un líder está ligada a su grado de autoconfianza. Esta competencia es la capacidad de creer firmemente en las propias convicciones y las responsabilidades adquiridas para llevar a cabo la visión política. Ello transmite seguridad a los ciudadanos. El dominio de esta competencia permite a los individuos enfrentarse a situaciones muy exigentes, tensas y complejas, y tomar decisiones correctas y equilibradas, comunicarlas a sus seguidores y gestionar la incertidumbre de manera positiva. El liderazgo exige tomar muchas decisiones y, en más de una ocasión, se trata de decisiones difíciles que exigen correr un cierto riesgo. Únicamente se podrán tomar si quienes deben hacerlo se sienten seguros y confían en sus propias capacidades. Los líderes políticos deben estar convencidos, creer lo que dicen y hacer lo que piensan.

La propia autoconfianza del líder se proyecta hacia su entorno. Cuando se pierde la autoconfianza también disminuye la capacidad de influir sobre otras personas. Únicamente individuos con una importante confianza consigo mismo, serán capaces de animar a otras personas a recorrer experiencias originales, anticipar futuros inciertos y abrir horizontes inéditos. Estas invitaciones a emprender nuevos caminos deben complementarse con importantes dosis de humildad y sentido del humor. Quien domina esta competencia no se esconde ante los conflictos, si es preciso da la cara y asume sus errores y responsabilidades. Sabe sonreír ante las dificultades y es capaz de asumir las caricaturas de su rol. Los líderes no temen los errores, saben experimentar y superar los fracasos. Los errores son una oportunidad para el aprendizaje. La autoconfianza permite presentar las ideas de forma convincente y, en el caso de conflicto, argumentar con claridad cuales son las convicciones y motivaciones que justifican las decisiones políticas.



Competencias de ética pública

Respetar la igualdad y la diversidad. El nuevo entorno social exige a los líderes comprender y respetar la diversidad cultural. El liderazgo político comporta tener hoy una alta sensibilidad para identificar la heterogeneidad social y saber adaptar el comportamiento personal y de las instituciones políticas a esta pluralidad. Los líderes deben tener la capacidad de reconocer la pluralidad cultural y promover las respuestas apropiadas a esta situación. Esta competencia se manifiesta tanto en la capacidad de defender esta diversidad como en promover la superación de las barreras que impiden el reconocimiento y aceptación de esta pluralidad. Los líderes políticos deben combatir cualquier tipo de discriminación.

Ser honesto. Los comportamientos de los líderes políticos deben respetar los valores y principios éticos, y defender los valores democráticos y cívicos. Hay que tener valores y principios sólidos, y mostrar un comportamiento coherente con ellos. Kuttner, citando a la historiadora Doris Kearns Goodwin, afirma “las cualidades que normalmente asociamos con decencia y moralidad, amabilidad, sensibilidad compasión, honestidad y empatía, pueden también ser recursos políticos admirables” (Kuttner, 2010:92). Son personas que deben evaluar la incidencia y repercusión ética de sus actuaciones. Los valores éticos básicos son aquellos que están asumidos como pilares básicos del civismo. Entre estos principios destacan: la ejemplaridad, el espíritu de servicio, la integridad, la honradez, la equidad, la justicia, la imparcialidad y la coherencia. Los principios y los valores señalan el norte a seguir en el comportamiento personal. El liderazgo se basa también en la capacidad de crear ambientes de respeto y tolerancia hacia las personas, sus valores y creencias. Un signo de la moralidad es el modo como los líderes evitan manipular las emociones de los ciudadanos.

Los líderes han de dar ejemplo de sus convicciones a través de sus comportamientos. En más de una ocasión los ciudadanos recelan de ellos al descubrir que dicen unas cosas y hacen otras. Resulta demoledor el escaso valor que muchos políticos dan al valor simbólico y pedagógico de sus palabras, comportamientos y actuaciones. “Los políticos son fuente de moralidad o inmoralidad pública, aprueban leyes pero también generan con su comportamiento costumbres cívicas o incívicas” (Gomá Lanzón, 2004). En una sociedad de múltiples y constantes interrelaciones las élites políticas han de saber moldear la moralidad pública por medio de su comportamiento y actuaciones. El líder político, en muchas ocasiones, se encuentra ante importantes dilemas éticos. Es frecuente afrontar decisiones difíciles porque surgen claros conflictos de valores. Para poder resolver adecuadamente estos casos hay que tener valores y principios sólidos. Los líderes han de saber identificar cuales son los valores en liza dentro de la



confrontación política y han de saber explicitar en cuales sustentan su compromiso político. Del mismo modo deben comprender, distinguir y saber como superar aquellas presiones provenientes de comportamientos éticamente reprobables. Hay que mostrar tolerancia cero hacia las actitudes y comportamientos no éticos. Liderazgo político y corrupción son dos conceptos irreconciliables. Liderar es asumir un compromiso moral con la sociedad.



BIBLIOGRAFIA

Alvarez de Mon Pan de Soraluze, S. (2001) El mito del lider Financial Times, Prentice Hall Madrid

Ammeter,A.P., Douglas,C., Gardner,W.L., Hochwarter,W.A., Ferris, G.R. (2002) Toward a political theory of leadership The Leadership Quarterly 13, 751-796.

Barber,B.R. (1997) The four mythes of democracy Civitas Journal, May vol.1

Bennis, W. (1995) Cambio y liderazgo Ediciones Deusto, Bilbao.

Bennis,W., Nanus,B. (2001) Líderes : estrategias para un liderazgo eficaz, Paidós, Barcelona

Bergmann, H., Hurson,K., Russ-Eft (1999) Everyone a Leader: A Grassroots Model for the New Workplace, New York: John Wiley & Sons.

Berrey,C y Russ-Eft,D. (1998) Updating the meaning of leadership. A grass-roots model for the new workplace. Achieveglobal 1998.

Castells, M. (2008) “La política emocional” La Vanguardia 1 marzo

Cobb, A. T. (1986). Political diagnosis: Applications in organizational development. Academy of Management Review, 11, 482-496.

Fulmer, R y Wagner, S (1999), Leadership: lessons from the best, Training and Development; v53,3, p.28

Gallego-Díaz,S. (2004) Expectativas y esperanzas El País 17 abril

Gamble, A. (2003) Política y destino, Siglo Veintiuno de España Editores, Madrid

Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998) The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. Academy of Management Review, 23, 32-58.

Goffee, R., Jones, G. (2000) Why shoul anyone be led by you? Harvard Bursiness Review, Septiembre-Octubre

Goffee, R., Jones, G. (2010).

http://www.blessingwhite.com/content/articles/Authentic_Leadership_Goffee_Jones.pdf

Goleman, D. (2004) What makes a leader?. Harvard Business Review, January

Goleman, D., Boyatzis, R. Y McKee,A. (2002) El líder resonante crea más. Plaza Janés, Barcelona



- Gomá Lanzón, J. “El ejemplo como categoría política”. El País 11 diciembre 2004.
- Gutiérrez Rubí, A. (2009) Micropolítica. Ideas para cambiar la comunicación política.
- Heifetz,R.A. (1997) Liderazgo sin respuestas fáciles, Paidós, Barcelona
- Heifetz,R.A., Linsky,M. (2003) Liderazgo sin límites. Manual de supervivencia para máangers, Paidós, Barcelona
- Kennedy, P. (2010) Los liderazgos y el curso de la historia El País, 2 junio
- Kuttner, R. (2010) El desafío de Obama Algon editores, Jaén
- Luntz,F. (2007) Words that Work: It’s not what you say, It’s what people hear, Hyperion
- Lakoff, G. (2007) No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político, Editorial Complutense
- Martínez, A. y Morales, J.F., 1998, El debate en torno al locus del liderazgo político, en Actas del I Congreso Iberoamericano, Madrid, Colegio Oficial de Psicólogos
- Leach, S., Hartley,J., Lowndes,V., Wilson, D., y Down,J. (2005) Local political leadership in England and Wales Joseph Rowntree Foundation.
- OCDE (1999) Public sector reform requires leadership. Government of the future: getting from here to there. Symposium 14-15 September, Paris.
- Office of Performance Excellence (1999) The leadership development. Final Report. Estado de Michigan (USA)
- Pascale,R.T., Millemann,M. Rioja,L. (2002) El líder en tiempo de caos Paidós, Barcelona
- Puig, V. (2008), Cuando Rajoy tome carrera, ABC 18-3-2008
- Requejo, F. (2008) “Convencer, persuadir, disuadir” LaVanguardia 31 julio
- Rico, G. (2009) Líderes políticos, opinión pública y comportamiento electoral en España, Centro de Investigaciones Sociológicas , Madrid 2009
- Scharmer, C. O (2007) Theory U: Leading from the Emerging Future As It Emerges. The Social Technology of Presencing), Cambridge, MA: SoL Press.
- Senge, P, “The Fifth Discipline. The Art and Science of the Learning Organization”. New York: Currency Doubleday, 1990. Traducción en Ediciones Granica, Barcelona, edición de 1999.



- Slivinski, L.W. y Forster, D.C. (2000). Developmental recommendations and resources. Leadership Competencies for ADMs and Senior Executives. La Releve. Public Service Commission of Canada. Staffing Programs Branch
- Stogdill, R. M. (1977) Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press
- Tucker, R.C. (1981), Politics as Leadership. Columbia: University of Missouri Press
- Yukl, G. (2002) Leadership in organizations (5th ed.) Upper Saddle Creek, N.J., Prentice-Hall
- Yukl, G.A. y Tracey, J.B. (1992) Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss *Journal of Applied Psychology* 77, 525-535.
- Zaleznik, A. (2002) Directivos y líderes, ¿son diferentes? en Liderazgo Harvard Business Review Deusto, Bilbao.
- Zonis, M. (1984) Self-objects, self-representation and sense making crisis: political instability in the 1980s. *Political Psychology* 5(4), 553-571