

## 37 LÍDERES Y CONSTRUCTORES

*"Ciudadela, te construiré  
en el corazón de los hombres"*

(A. Saint-Exupery, *Ciudadela*, II).

### 1. Líderes

#### **Se necesitan líderes**

*"Desde hace mucho tiempo viene oyéndose a través del planeta un formidable grito, como el ulular de innumerables perros hacia las estrellas, pidiendo que haya alguien o algo que conduzca"* (Ortega y Gasset).

Tener líderes o conductores ha sido siempre una necesidad de toda sociedad y de todo pueblo. "Los tiempos de encrucijadas, tribulaciones, contradicciones insalvables, o como quiera que se califiquen esos momentos vertiginosos en la historia de las sociedades, suelen moverse en los inicios o más adelante por la voluntad decidida de un sólo hombre. Este último será un caudillo improvisado como Cromwell, un rey menor, acaso un dictador y con frecuencia un militar exitoso, cuyo ejemplo paradigmático es Napoleón" (José Luis Vethencourt). "La idea de que un pueblo pueda manejarse a sí mismo y dirigir sus asuntos de una manera anónima es el más tonto de los absurdos. La humanidad no hace nada sino siguiendo a los inventores y a los conductores" (William James). Y esto sigue siendo verdad, en nuestro tiempo y en nuestro país

#### **¿Qué es un líder?**

En un enfoque clásico, individualista, se subrayaba que la naturaleza dota a ciertas personas con capacidad de mando, con cualidades para conducir, para gobernar, para ser líderes (Aristóteles). Y se aceptaba que unos pocos nacen para mandar y la gran mayoría para ser mandados (Pareto).

Maquiavelo en su famoso manual para gobernantes (*"El Príncipe"*), da gran importancia a las cualidades individuales de los que desean tener y retener el poder, tales como el coraje, la fuerza, la convicción, el orgullo. Dentro de este enfoque, podemos definir el líder como *"aquel que tiene por tarea llevar a su pueblo de donde está a donde no ha estado"* (Henry Kissinger). Queda, así, destacado el papel personal y sobresaliente del líder sobre sus coterráneos.

Pero las ciencias sociales actuales cuestionan y complementan el enfoque anterior. Han descubierto que muchas personas pueden, con sus mismas cualidades, ser líderes en una clase o grupo mientras no pueden serlo dentro de otra clase o grupo. Y advierten que dentro de un mismo grupo, se han sucedido diferentes tipos de líderes con cualidades, a veces, diametralmente opuestas. De modo que el liderazgo no resulta ni puede resultar solamente de los rasgos individuales o personalidad de los conductores, sino que entran en juego las transacciones con las personas dirigidas. Robinson Crusoe, individualmente hablando podría ser muy valiente, brillante de inteligencia, innovativo, intrépido, adaptativo y otras cosas. Pero es claro que no pudo ejercer su papel de liderazgo hasta tanto no entró en su vida y escenario el personaje Viernes.

Con frecuencia el líder inicia ideas para el grupo. Y estas ideas aparecen aceptables a los asociados. Otras veces, el grupo encuentra que la realización de los planes que alimenta se facilita con lo que el líder dice y hace. Y entonces el grupo tiende a ser muy deferente con el potencial líder. Una especie de transacción social se establece entre el grupo humano y aquella persona a la que el grupo le concede un papel de dirigencia. El líder se definiría, entonces, como *"aquel que influye sobre las actividades de un grupo organizado, con miras al fijamiento de metas y a la realización de éstas"* (Stogdill).

Resumiendo en uno, los dos enfoques anteriores, podemos decir con Francisco Herrera Luque (*"Bolívar de carne y hueso y otros ensayos"*) que el líder, por un lado, tiene un papel individual innegable (*"es la enzima que acelera, congela o degrada los procesos sociales"*); pero, a la vez, surge del pueblo y

no puede actuar sin él ("*solamente es el comadrón que vigila el parto de un pueblo en camino*").

*"Los gobernantes, como parecen señalarlo los hechos no son, pues, puros efectores inertes del medio social que los contiene. Así como pueden frenarlo, desvirtuarlo y retrogradarlo; pueden señalarle otros derroteros e iluminarlo con su acción y con su prestancia, poniendo en marcha fórmulas nuevas en el quehacer social... Los caudillos no surgen por su libre decisión, sino por el asentimiento de todos para dejarse conducir".*

### **Tipos de liderazgo**

Clásica es la clasificación de liderazgo en tres tipos: el autocrático, el "laissez-faire" y el democrático o participativo.

\*En el estilo **autocrático** el líder toma las decisiones sobre la base de sus propios intereses, en nombre del grupo. La autocracia puede existir en muchos grados de intensidad, desde la dictadura absoluta hasta las situaciones sociales en las que un individuo, en interés propio o en beneficio de algunos intereses especiales, ejerce el poder o el control del grupo.

\*Otro tipo de líder es el **permisivo** o "laissez-faire", cuya forma de dirigir es dejar hacer o no dirigir en absoluto. Esto conduce a una insistencia en cuestiones tales como derechos individuales, libertad académica y "laissez-faire" en política, cuyo caso extremo es la anarquía.

\*El líder **democrático** o participativo trabaja con participación de todos los miembros del grupo. En el liderazgo participativo se asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo. Todos los objetivos y actividades del grupo son elegidos por participación.

\*A estos tres estilos de liderazgo según la clasificación clásica, es conveniente añadir un cuarto estilo que nos parece de mucha actualidad, llamado estilo **funcional** de liderazgo. Se hace hincapié en qué acciones son requeridas por los grupos en varias condiciones,

para alcanzar sus metas, y cómo los miembros del grupo toman parte en estas acciones del grupo. El liderazgo se considera como la ejecución de aquellos actos que contribuyen a que el grupo logre sus metas. Por ejemplo, en el aire, el piloto puede ser el líder. ¿Pero qué ocurre si el avión se estrella y la tripulación y los pasajeros se enfrenten a la tarea de sobrevivir en tierra inhóspita? Las habilidades son ahora diferentes y vemos a una enfermera o un guía del terreno convertirse en líderes. En otras palabras, todos los miembros son líderes en determinado momento de la vida del grupo y quien no sirve para líder, no sirve tampoco como miembro del grupo.

Hay varios tipos de liderazgo dependiendo de las épocas por las que atraviesa el pueblo: si son heroicas o relativamente normales. El historiador Burns ha trazado una distinción entre liderazgo de transformación y liderazgo de transacción o buena administración. Los líderes transformadores, de cualidades individuales más subrayadas, son capaces de conducir al pueblo a través de cambios fundamentales de sus instituciones y sociedades. "Hay épocas en las que los Presidentes tienen que planear hacia adelante y pedir sacrificios al pueblo, en vez de hacerle promesas. Entonces es imperativo el liderazgo de transformación". El otro, el tipo negociador de liderazgo, viene a identificarse con competencia gerencial de buen 'manager', que es más apropiada para tiempos normales.

### **Cualidades de un líder**

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

*1) Visión.* El conductor -cuya tarea es llevar al pueblo de donde está a donde no ha estado- debe ante todo saber a dónde conduce. El pueblo, por lo general, no lo sabe. El líder debe poder manejar la alquimia de una gran visión. Debe poder mostrar el camino. Y por supuesto, él debe ir siquiera un paso adelante. Porque dice "SI" a la visión grande que lo embarga, el líder puede decir "NO" a la sociedad que lo rodea o al sistema injusto o corrupto que está mandado a recoger. El tener una visión y una fe hacen posible una afirmación de vida del conductor. Y esa fe y esa visión deben ser contagiosas

para el pueblo, debe poder movilizar masas. "Debe fatalmente alcanzar ese punto sin retorno, esa maravillosa cresta de la colina desde donde se sigue viendo lo que quedó atrás, mientras se abre a los ojos lavados y nuevos el panorama de una realidad otra, de una meta por fin perceptible y alcanzable" (Julio Cortázar).

2) *Coraje*. La tarea de conducir no es sólo asunto de inteligencia, sino también de voluntad, de habilidad, de carácter, de persistencia. La visión apunta a la meta y señala el camino por recorrer. Pero el camino de una existencia nueva, de una sociedad mejor, no es una escalera automática, ni una pasarela flanqueada por tranquilidad, seguridad y aplausos. Hay que transitar a lo largo de una penosa maraña de vacilaciones, de puntos muertos, de obstáculos de todo género. El camino es difícil y hay que recorrerlo. Y no lo recorre el conductor y sus huestes sino con un gran valor, con una convicción profunda, con paciencia y voluntarismo. Así llegó Alejandro Magno, el hijo del sueño, a través de las arenas de Amón, hasta los confines del mundo antiguo ("Alexandros" de Valerio Máximo Manfredo). Así superó Aníbal los Alpes para caer sobre las apacibles llanuras de Italia. Así trasmontó Bolívar los Andes para deslizarse con sus llaneros por los campos de Boyacá hasta Santafé de Bogotá. Para Kissinger, "la más importante cualidad de un líder es el coraje. Él debe actuar en situaciones riesgosas teniendo confianza en su propio juicio. Él tiene una responsabilidad respecto de la sociedad: no de tumbar su fábrica por demasiada presión, pero sí de empujarla hasta sus límites tolerables. Él debe definir ese margen que le permite influir en los acontecimientos. Si excede de ese margen, puede hacer colapsar la estructura. Pero si queda por debajo del margen, el líder puede volverse irrelevante". En síntesis, el líder debe conciliar en sí cualidades racionales y cualidades voluntarísticas. Debe mostrar terquedad ante los hechos y ser contagioso de optimismo y esperanza ante lo que está por hacer.

3) *Dotes* que deben diferenciar al conductor de la masa por él conducida:  
A saber:

a) Capacidad de ofrecer un mensaje coherente que todos entiendan y

todos recuerden (por ejemplo el de "pan y libertad" que enarboló Fidel Castro). **b)** Capacidad de destacarse sobre el común de la gente, con su sello propio, no prestado ni de simple apariencia o pantalleo. **c)** Capacidad de aparecer ante las masas como seguro y confiado. **d)** Capacidad de utilización hábil y oportuna de los modernos medios de comunicación social.

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

### **Aplicación para la coyuntura actual**

No todos están llamados a ser conductores de pueblos y líderes en su momento oportuno. Pero entre quienes leen estas líneas, personas jóvenes y adultas (tanto mujeres como varones) bien dotadas, con voluntad de superación, a quienes desde ya les quema una pasión por hacer grandes cosas por su país y su gente, alguno(a)s pueden irse preparando por si esa es la misión que les depara el futuro. El líder nace y se hace. Personalmente debe ser una persona autorrealizada (atendiendo mucho a sus cualidades de visión y coraje) y saber interrelacionarse con los demás, especialmente con las comunidades más necesitadas, rurales, marginadas, desatendidas de ayudas oficiales. Sobre sus contemporáneos debe ir más adelante en el análisis de los problemas reales y búsqueda de soluciones viables. La lectura y estudio de biografías de grandes hombres y mujeres puede ayudar mucho a suministrarle incentivos de superación y experiencias útiles.

## 2. Constructores

*"Ser hombre significa, precisamente, ser responsable. Supone sentir, al colocar su grano de arena, que se contribuye a construir el mundo".*

(A. Saint-Exupery, *Tierra de hombres*, II, 2).

Aunque muy pocos son los llamados a ser líderes a nivel nacional, local o sectorial, todos los actuales jóvenes sí están llamados y convocados (por el Estado y por la Iglesia) a ser constructores. Es decir, colaboradores lúcidos y efectivos:

♦ -como *ciudadanos*- en la fábrica de una Sociedad con "Libertad, Igualdad, Justicia" (Bolívar, 13 enero 1815), y

♦ -como *laicos*- en la construcción del Reino de Dios en el conjunto de la vida eclesial (Juan Pablo II, 11 febrero 1996).

*"Uno no debe decir, yo quiero salvarme,  
sino yo quiero salvar el mundo"*

(Lacordaire).

### **La construcción de una gran obra**

La Catedral de Notre-Dame de París es una de las catedrales francesas más antiguas de estilo gótico. Está situada en la pequeña Isla de la Cité en París, y rodeada por las aguas del río Sena. Surgió ligada a la idea del esplendor gótico, como edificio de contacto y ascenso espiritual, a comienzos del siglo XI, cuando la vida urbana comenzó a tomar importancia a un ritmo acelerado, tanto en lo económico, como en lo social y político. La catedral gótica fue el nuevo símbolo de la prosperidad citadina. Su construcción se inicia en 1.163. La fachada y sus dos torres se concluyen en 1.267. Después fue objeto de retoques; varios elementos le fueron destruidos y muchos de sus tesoros robados en épocas de turbulencia como fue la Revolución francesa (1.793). La catedral fue escenario de la Coronación del Rey Enrique VI de

Inglaterra (1.431), del Emperador Napoleón Bonaparte (1.804) y de la beatificación de Juana de Arco (1.909). Es conmovedor el relato de la 'conversión' personal del gran literato y poeta Paul Claudel, cuando como un simple curioso estaba recostado en una de las columnas de la catedral durante el canto de Vísperas de la Navidad de 1886. El escritor Víctor Hugo, en la época del romanticismo, hace en 1.831, un bello elogio de la catedral como inseparable compañera del complejo París:

"La catedral no era sólo su compañera, era el universo; mejor dicho, era la naturaleza en sí misma. Él nunca soñó que había otros setos que las vidrieras en continua floración; otra sombra que la del follaje de piedra siempre en ciernes, lleno de pájaros en los matorrales de los capiteles sajones; otras montañas que las colosales torres de la iglesia; u otros océanos que París rugiendo bajo sus pies".

Y Víctor Hugo deja escrito el tierno romance de Cuasimodo (teniendo como escenario la catedral), quien se enamora, a pesar de su fealdad exterior, de la gitana Esmeralda (recordado en el filme El Jorobado de Notre Dame).

En una de las crónicas de ese lejano siglo XI, cuando se iniciaba la construcción de la Catedral, encontramos el siguiente relato, quizás ingenuo pero que ilustra bien nuestro tema:

*"Trabajan unos picapedreros en la cantera de la catedral. Alguien que pasa por allí les pregunta:*

*¿Qué hacen ustedes por ahí?*

*"Sudar a mares", reniega uno de ellos.*

*"Trabajar para mis hijos", responde otro.*

*"¡Construir una hermosa catedral!", exclama un tercero, poniéndose de pie con orgullo y señalando con mirada radiante el edificio que comenzaba a despuntar en construcción.*

*Los tres sudan. Y trabajan todos para sus hijos. Pero mientras el primero se queja del trabajo, el último no le da importancia, y se siente estimulado porque su mirada elevada vislumbra una perspectiva grandiosa: la construcción de una magnífica catedral que quizás él no llegará a ver terminada".*

La fábrica de un buen Estado la construimos todos como ciudadanos, y la catedral del Reino de Dios la construimos como fieles creyentes, en una obra de conjunto, con participación de muchos y con diversos materiales. Trozos selectos de piedra y diminutos granos de arena, mezclados unos a otros. Estamos construyendo una Sociedad temporal mejor, y a la vez el Reino de Dios, que se inicia en la tierra y se culmina más allá de tiempo y espacio.

### **1. Constructores de la Ciudad**

La Ciudad (*Polis*), comunidad cívica organizada, requiere de la participación y compromiso de todos los ciudadanos, cumpliendo los deberes que la Constitución Política de la República nos trazan en general y demás leyes nos los concretan.

Los grandes valores que conforman la Nación e inspiran sus instituciones políticas están bien definidos en el Preámbulo de la Constitución. Allí se nos inculcan como grandes criterios inspiradores de acción: la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y el imperio de la ley. Se nos ordena respetar el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación, a la justicia social y a la igualdad. Se nos pide para la tarea de convivencia internacional promover la cooperación entre naciones, la integración latinoamericana, la democratización de las sociedades, el desarme nuclear, el equilibrio ecológico.

## 2. Constructores de la Iglesia

La Iglesia (*Koinonía*), comunidad de creyentes organizada, requiere de la participación y compromiso de todos los laicos, en comunión con la Jerarquía, cumpliendo los deberes y tareas que los organismos de la misma Iglesia y autoridades legítimas nos señalan.

*"A los laicos corresponde por propia vocación tratar de obtener el reino de Dios gestionando los asuntos temporales y ordenándolos según Dios [...] Allí están llamados por Dios a cumplir su propio cometido, guiándose por el espíritu evangélico, de modo que al igual que la levadura, contribuyan desde dentro a la santificación del mundo y de este modo descubran a Cristo a los demás, primordialmente mediante el testimonio de su vida, por la irradiación de la fe, la esperanza y la caridad"* (Concilio Vaticano IIº, *Lumen Gentium*, 31).

Ya vimos anteriormente la relación entre *Iglesia y Política* y cuál es la conciencia que tiene la Iglesia en su irrenunciable papel de participar en lo Público, aportando al Bien Común de lo mucho que tiene y puede.

Pero somos los laicos como fieles creyentes dentro de la Iglesia, los que tenemos que comprometernos en la vida social, económica y política del país. No sólo a título de simples ciudadanos (como tantos otros), sino en fuerza de nuestra propia fe, que así nos lo exige. Como "seglares" (diferentes a "clérigos", religiosos y jerarquía eclesiástica), somos quienes debemos participar activamente en política a través de algunos de los cauces que están abiertos para ello. El mundo de la política constituye un verdadero espacio privilegiado para manifestar la fecundidad histórica de la doctrina de Jesús en quien creemos.

*"El campo específico de la actividad evangelizadora laical es el complejo mundo del trabajo, la cultura, las ciencias y las artes, la política, los medios de comunicación y la economía, así*

*como los ámbitos de la familia, la educación, la vida profesional, sobre todo en los contextos donde la Iglesia se presente solamente por ellos”*

(Obispos latinoamericanos, Documento de Aparecida nº 174).

*"Los laicos participarán en la política entendida como búsqueda del bien común, confrontación no antagónica, y concertación de los grandes intereses de todos los venezolanos"*

(Concilio Plenario de Venezuela, 2006, Documento nº 3: *La contribución de la Iglesia a la gestación de una nueva sociedad*, nº 155).

*"Aun reconociendo la autonomía de la realidad política, los cristianos, solicitados a entrar en la acción política, se esforzarán por buscar una coherencia entre sus opciones y el Evangelio y, dentro de un legítimo pluralismo, dando un testimonio personal y colectivo, de la seriedad de su fe mediante un servicio eficaz y desinteresado hacia los hombres[...]. Que cada uno se examine para ver lo que él ha hecho hasta aquí y lo que debería hacer.*

*No basta recordar los principios, afirmar las intenciones, subrayar las injusticias clamorosas y proferir denuncias proféticas; estas palabras no tendrán peso real, si no van acompañadas en cada uno por una toma de conciencia de su propia responsabilidad y de una acción efectiva"*

(Pablo VI, Octogesima Adveniens, 46 y 48).

Pero bien advierte Pablo VI, en su misma Carta, que: *"en las situaciones concretas y habida cuenta de las solidaridades vividas por cada uno, es necesario reconocer una legítima variedad de opciones posibles. Una misma fe cristiana puede conducir a compromisos diferentes"* (nº 50).

Por ello, la invitación del Vaticano IIº: *«quienes sean capaces de ejercer un arte tan difícil, pero a la vez tan noble, cual es la política, prepárense para ella y no rehusen dedicarse a la misma sin buscar su propio interés ni ventajas materiales»* (Gaudium et Spes).

El servicio del cristiano laico a la política debe seguir las siguientes orientaciones:

- La búsqueda del bien común con espíritu de servicio,
- El desarrollo de la justicia con atención particular a las situaciones de pobreza y sufrimiento,
- El respeto de la autonomía de las realidades terrenas,
- El principio de subsidiaridad,
- La promoción del diálogo y de la paz en el horizonte de la solidaridad.

*(Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, Caracas 2006, nº 565).*

Y quienes sean llamados a puestos de mando y cargos de responsabilidad deben recordar que:

*"Los cargos de responsabilidad en las instituciones sociales y políticas exigen un compromiso riguroso y articulado, que sepa evidenciar -con las aportaciones de la reflexión en el debate político, con la elaboración de proyectos y con las decisiones operativas- la absoluta necesidad de la componente moral en la vida social y política"*

*(Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, Caracas 2006, nº 566).*

◆ *Plegaria del ladrillo:*

*"El albañil lo posa sobre su lecho de cemento con un gesto preciso de su cuchara.*

*Le echa una capa y sin pedirle su opinión acuesta sobre él otro nuevo ladrillo.*

*A ojos vistos el edificio sube, la mansión se levantará alta y sólida  
para abrigar a los hombres...*

*Yo pensé Señor..., en ese pobre ladrillo enterrado a oscuras al pie del  
gran inmueble.*

*Nadie lo ve. Pero él cumple su misión.*

*Tiene un trabajo y los otros lo necesitan.*

*Señor... ¡qué importa que yo esté en el techo o en los cimientos, con tal  
que sea fiel, que ocupe bien mi sitio en Tu construcción! "*