



**ENSAYOS**

## **LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PERSONAL EN LOS PARTIDOS POLITICOS**

Por Rafael López Pintor

**U**n líder político ¿Nace o se hace? ¿Un partido se hace pero los líderes nacen? ¿Quién arrastra más votos: el partido, el programa o los candidatos? Cuestiones como éstas nos introducen en el complejo y paradójico mundo de la dirección política en la moderna democracia de masas. Se plantean entre nosotros de manera recurrente ya para esclarecer los acontecimientos de la vida nacional ya para indagar o describir los procesos de cambio político en otros países. Lo cierto es que nunca como en el siglo XX se dedicó tanto esfuerzo y dinero para investigar con libertad sobre este tipo de fenómenos, aunque el conocimiento acumulado sobre los mismos esté lejos de ser definitivo o irrefutable.

Dos son las paradojas principales en esta parcela de la vida pública. La primera, que sin liderazgo personal no hay partido que se

constituya y aguante, aun en condiciones generales de estabilidad política. Si bien no basta la existencia de un líder reconocido dentro de un partido que su figura irradie atractivo fuera de las fronteras del electorado más fiel al mismo. La legitimidad del liderazgo **ad intra** implica eficacia política **ad extra**. Las causas de este eventual «bloqueo al éxito» pueden originarse en el líder mismo, en la organización del partido, en el contexto y la coyuntura histórica o en todos estos factores simultáneamente.

Una segunda paradoja podría formularse en los siguientes términos: El liderazgo individualizado es consustancial a la dirección política, tanto más cuanto mayor sea el grado de inestabilidad de un sistema. No obstante, el potencial político de un líder disminuye con el tiempo y en proporción directa a la ausencia de ideas, programas, procedi-



mientos neutrales de actuación pública y realizaciones o logros objetivos de interés común. En otras palabras: Pasada la emergencia que le catapultó al estrellato, un líder comienza a dejar de serlo en la medida en que su estilo de dirección no se desprende de los aspectos más personales y arbitrarios que le hicieron brillar en el origen de su órbita política.

## Fenómeno grupal

La clave de ambas paradojas estriba en el hecho, raramente perceptible por el sentido común, de que el liderazgo no es un problema individual sino de grupo. No es cuestión de una persona sino el producto de una relación social colectiva. Aunque el líder sea un personaje individualizable, la realidad del liderazgo constituye un fenómeno grupal. De aquí que la persona obviamente nace pero, como líder, es la colectividad social quien lo hace. Lo que cuenta no es sólo su capacidad individual o la actuación de los medios de comunicación masiva y los activistas políticos, sino todos estos factores operando sobre el mosaico más complejo de una co-untura histórica de necesidades colectivas y vacíos políticos.

Nadie puede dar y mucho menos ganar una batalla si no está planteada una guerra.

Nadie puede redimir a un cautivo si no existen prisiones, ni poner acuerdo entre dos adversarios que no necesitan reconciliarse ni tener éxito como mesías cuando no hay sujetos necesitados de salvación. Cualesquiera sean sus habilidades personales, para que un individuo pueda «liderar» o conducir a otros es preciso que éstos lo deseen o, en todo caso, lo necesiten aun sin saberlo. Si existe un terreno bien abonado, la sola presencia del sembrador iniciará el proceso hacia una buena cosecha. Nada habrá que hacer con una simiente sana en un terreno inadecuado. En política son mucho más frecuentes los sembradores (líderes potenciales) que se equivocan de parcela que los terrenos bien cultivados (públicos políticos) a la espera de un labrador que los haga fructificar.

La política, como la naturaleza, aborrece el vacío. Los buscadores de vacío suelen abundar más que los espacios susceptibles de ocupación. De aquí que los líderes con éxito sean tan escasos y los fracasados tan abundantes, aunque mucho menos visibles. La historia es para quienes ocuparon posiciones de poder y autoridad más que para quienes intentaron obtenerlas sin encontrar un espacio propio. Por definición, muchos de éstos últimos nunca llegaron a obtener la visibilidad deseada o sólo la consiguieron fugazmente.

Por otra parte, el liderazgo de una misma \*\*\*

**El liderazgo no es un problema individual sino de grupo; no es cuestión de una persona sino producto de una relación social colectiva**

persona puede resultar funcional en una determinada coyuntura pero no en otra diferente. Churchill no encontró un sitio prominente en la Inglaterra victoriosa ni De Gaulle en la Francia posterior a la rebelión juvenil de 1968. En España, Suárez lo perdió una vez aprobada la Constitución de 1978 y Roca equivocó aparatosamente el terreno de cultivo en 1986. Puede incluso afirmarse que, en materia de liderazgo, los últimos lustros de redemocratización española ofrecen un cierto récord de liderazgo fallidos. Esto es más cierto en la política nacional que en la de las comunidades históricas vasca y catalana.

Las raíces del fenómeno en buena medida deben buscarse en el arranque del régimen democrático desde la institucionalidad del franquismo. En este sentido Euskadi y Cataluña constituyen el «grupo de control» del laboratorio político del Estado. Porque allí las principales fuerzas políticas no arrancaban del régimen de Franco, los líderes del inicio de la transición siguen siendo los de hoy. A sensu contrario, aun en estos dos contextos políticos, los mayores cambios en el liderazgo y el sistema de representación han tenido lugar entre las fuerzas del centro y la derecha nacional, que registraron las convulsiones a que se vieron sometidas en el conjunto del Estado.

**Los líderes políticos nacen en la clase media o la pequeña burguesía y, hasta ahora, suelen ser varones**

## Las mujeres

Sin líderes no hay partidos ni sistema de gobierno que funcione, pero los líderes no son, sin más, el producto de la acción de los partidos y los grupos políticos. Generalmente el origen social de los líderes políticos está en la clase media más que en las clases alta y baja. Con independencia de la ideología profesada por el líder y del estilo de liderazgo mismo. De los estratos medios procedían tanto Lenin, Mao, Castro u Ortega como De Gaulle, Adenauer, Gandhi o Frei. También los sanguinarios de distinto signo como Hitler, Jomeini o el sociólogo por la Sorbona Kieu Sanfan, protagonista del genocidio camboyano. En las actuales democracias occidentales es muy difícil encontrar a un Primer Ministro que no proceda de la clase media profesional o de la pequeña burguesía.

Adicionalmente se puede constatar que en la mayor parte de los casos el liderazgo de primer nivel es ostentado por varones. Las mujeres con vocación política disponen de menos energía que los varones para luchar por los primeros puestos, sometidos a una fuerte competitividad. No es que la mujer como tal carezca de energía, sino que generalmente debe repartirla entre sus intereses profesionales —en este caso la política— y sus mayores demandas familiares. Los hombres, hoy por hoy, apenas comparten algunas responsabilidades en las tareas del hogar y el cuidado de los hijos.

Tal sería una explicación general de la primacía política varonil, que a su vez ayuda a entender el ascenso político de ciertas mujeres, precisamente cuando han vivido en condiciones para la competencia política similares a las de los varones. Las sociedades donde la mujer se incorporó más tiempo a la actividad fuera del hogar (Gran Bretaña, el norte de Europa); o el caso de mujeres que vivieron en condiciones similares a las del varón en cuanto a descargarse del peso familiar para dedicarse a la política (Indira Gandhi o Golda Meyer se dedicaron desde muy jóvenes a la política). Quedaría el caso de aquellas mujeres que no entran en ninguna de las categorías anteriores y cuyo estrellato político aparece claramente asociado con el de un varón físicamente inmolado en la arena política (Benazir Bhuto, Cori Aquino o Violeta Chamorro). Entiendo que las reinas de la antigüedad pertenecen a la categoría de mujeres «criadas» para la vida pública en condiciones parecidas a las que hubiesen tenido de haber nacido varones.

Sobre la base de estos antecedentes, y para la sociedad española, me atrevo a hipotetizar que no llegará entre nosotros una mujer a ser Primera Ministra antes de una generación; esto es, antes de que transcurra el primer cuarto del siglo XXI. Por el momento, no hay mujeres prominentemente instaladas en el segundo nivel de mando de los partidos políticos; la incorporación masiva de la mujer española a las actividades fuera del hogar es un fenómeno demasiado reciente; y ojalá que ningún político tenga que desaparecer físicamente de la escena para que su esposa o una hija suya se vea forzada a ocupar con mayor o menor vocación política el puente de mando.

Procediendo de los estratos medios, más



frecuentemente entre el género masculino, lo que hace a un líder es la coyuntura sociopolítica o el maridaje adecuado entre disposición individual y necesidades colectivas. En consecuencia, una situación política estable demandará líderes que se manejen bien dentro de la legalidad y los usos vigentes, que sean compondores y tengan un estilo liberal de hacer las cosas. Por el contrario, situaciones de crisis y tiempos revueltos demandan dirigentes carismáticos, que pueden saltarse las normas tradicionales con la misma libertad con que «fabrican» otras nuevas; que aun pronunciándose dogmática y autoritariamente son aclamados por el público y que llevan a cabo una actividad reconstructora. En tales casos, la mayoría estará más atenta a los logros del líder que a los costes de cualquier tipo pagados para alcanzarlos.

### Dirigentes carismáticos

He aquí algunas situaciones desafortunadas e incluso trágicas: Primera, un líder coyunturalmente carismático —y el carisma siempre es coyuntural salvo si se rutiniza— que pretende seguir actuando carismáticamente en situaciones de menor incertidumbre o donde se demanda estabilidad. Podría ser el caso de Suárez en España después de 1979, agravado por el hecho de una inexpli-

cada dimisión en momentos de gran incertidumbre (1981). Segunda, la situación de un político que actúa carismáticamente cuando el conjunto de la sociedad no demanda carisma. Sería el caso de Anguita o el de Fraga fuera de Galicia. Tercera, el caso de un liderazgo de tipo legalista o compondor en situaciones de crisis. Tal fue la experiencia del gobierno de Calvo Sotelo entre 1981 y 1982.

También resulta pertinente en la caracterización del liderazgo la distinción entre capacidad para el regate corto y para la carrera de fondo («man for all seasons»). En esta última categoría entrarían políticos como Mitterrand, Willy Brandt, Paricio Aylwyn o Andreotti. Me atrevería a hipotetizar que Felipe González o Jordi Pujol, entre nosotros, tienen solicitud de ingreso en este club.

Existe, por último, un tipo de liderazgo perteneciente a la categoría de lo carismático, pero al que se llega por exclusión pública de todos los demás y de «todo» lo demás (partidos, programas, fuerzas armadas, etc.) Son situaciones de **anomia** o vacío valorativo y desconfianza política en que la sociedad es más consciente de lo que no quiere que de los objetivos concretos a alcanzar. Se elige a un líder con escasos o nulos antecedentes políticos, esperando de su persona lo que, hasta el momento, las maquinarias políticas no pudieron dar de sí. Así sucede a veces tanto en sociedades economi- ▶▶▶

**Coyunturas políticas diferentes demandan distinto tipo de líderes**



## ENSAYOS

camente avanzadas y políticamente estables (Carter en USA) como en el supuesto contrario (Fujimori en Perú o Color de Melo en Brasil). Por tratarse de fenómenos carismáticos, la persona atrae mucho más que ninguna estructura partidaria. Por tratarse, a su vez, de reacciones «anómicas» la ausencia de infraestructuras de apoyo y articulación política dificultan la consecución de objetivos complejos o en todo caso de interés general.

### Cualidades del líder

El partido moderno es una organización compleja que tiene por finalidad la consecución y el ejercicio del poder político sobre la base de articular intereses y aspiraciones masivas de la sociedad e inspirándose en una determinada visión del mundo o ideología.

Los partidos se tienen que mover en coyunturas diferentes porque las condiciones históricas en que el poder se estructura, se logra, se ejerce y se pierde son cambiantes; a veces con gran velocidad. La función del liderazgo personal resulta central tanto en la organización de un partido como en su brega con el poder: conseguirlo, ejercerlo y mantenerlo. El proceso mediante el cual un liderazgo «se construye» resulta muy complejo y, en gran medida, ajeno a cualquier estrategia colectiva de planificación y pro-

grama. No obstante, existen ciertos elementos del liderazgo más susceptibles de reflexión estratégica que otros.

En primer lugar, no merece la pena que los estrategas de la política y la comunicación se «devanen el seso» indagando sobre las cualidades físicas, psicológicas y morales que debe tener un buen líder. El valor de los datos de las encuestas de opinión sobre el particular es irrelevante pudiendo éstas incluso resultar cómicas. En general, los perfiles sobre cualidades del liderazgo representan sobre todo el lado negativo del mismo; aquello que por no particularmente esperado resulta idealmente deseado (la preocupación por los demás, la eficacia, la honradez, etc.) Mucho menos relevante resulta la belleza física, cuyos cánones son variables, polémicos y en todo caso están sometidos a los contrapesos de mil otros factores específicamente políticos.

La política no tiene como objetivos específicos la verdad, la clarividencia, la exhibición de una oratoria brillante, la demostración de la virtud y mucho menos de la belleza personal. Su finalidad es articular intereses y aspiraciones colectivos de manera que alguien pueda tomar decisiones aceptables para la mayoría, quedando el recurso de la fuerza reservado como garantía de su aceptabilidad general. Frente a estos objetivos, la capacidad específica del liderazgo político consiste en el manejo de personas con estándares de valor frecuentemente encontrados, sacando partido a los resultados positivos tanto del propio esfuerzo como del esfuerzo de otros (o de la acción de la naturaleza y el azar) pero que confluyen funcionalmente hacia los objetivos propuestos. Tal es la medida de la **eficacia política**: que las cosas sucedan como uno quiere y funcionalmente puedan imputarse a la propia gestión.

Las razones por las que algunas personas tienen mayor capacidad que otras para desarrollar estas habilidades hunden sus raíces en la estructura básica de la personalidad, la experiencia infantil y casi con seguridad el código genético. Nada que hacer en este terreno para los «creadores» de líderes.

En segundo lugar, está la cuestión de la extracción social de los líderes. No es problema baladí en la moderna sociedad de masas. De la misma se dice que es mesocrática, porque los estratos medios dominan y los vectores que marcan su dinámica son

centrípetos. Especialmente valiosa resulta en este tipo de sociedades la vivencia en la clase media como marco existencial de los potenciales líderes políticos. Organizaciones tan antiguas como la iglesia o los ejércitos entendieron bien este principio, aun en sociedades aristocráticas, y a la hora de la verdad no parecen haberse dejado deslumbrar por el honor social o el dinero para la promoción de algunos de sus efectivos humanos.

## Los medios de comunicación

Hay un tercer e importantísimo elemento en la construcción del liderazgo; el papel de los medios de comunicación. Junto con el líder mismo, éste es el factor más importante en la democracia de la sociedad de masas. En gran medida la función del liderazgo se ejerce hoy a través de los medios de comunicación de tal forma que, para un político, la actuación de los medios tiene una importancia definitiva.

Cuando menos tres aspectos merecen resaltarse sobre este particular. Primero, los medios fijan «el orden del día» de la vida política: de qué se habla, quién puede hablar y si debe ser apoyado o reprobado. Un líder político cuyos puntos de vista no son recogidos por los medios puede considerarse prácticamente mudo. Por definición, lo público requiere presencia en el ágora y ésta hoy viene delimitada por los medios de prensa, radio y televisión. Cada medio tiene sus propias reglas básicas de funcionamiento y el político de hoy tiene que aprenderlas y saberse manejar con las mismas si ha de hacer carrera. El medio de más reciente desarrollo, la televisión, requiere desarrollar una cierta capacidad histriónica para consumo masivo. En los foros políticos tradicionales se demandaba una capacidad dramática de otro tipo a la que hoy impone la televisión. No caben resistencias. Se toma o se deja. En el primer caso, lo mejor es aprenderse sus reglas básicas de funcionamiento tanto técnico como político.

En segundo lugar, los profesionales del periodismo no suelen ser manipuladores o distorsionadores profesionales de la realidad, pero lógicamente ofrecen la imagen del mundo que ellos ven. Esta podrá o no coin-

cidir con percepciones de sentido común o con la visión de la mayoría. De aquí la relación frecuentemente conflictiva y tensa entre profesionales de la comunicación y de la política. Generalmente, las elecciones no las ganan los medios, pero pueden perderse si éstos son sistemáticamente hostiles a una candidatura con posibilidades de partida para ganar. Uno de los pocos estudios sistemáticos sobre el particular, las elecciones alemanas de 1976, muestra cómo se produjo una ajustada victoria de la coalición social demócrata-liberal por la coexistencia de un «clima dual» de opinión en que los medios mayoritariamente favorecieron a dicha coalición. Incluso con una desviación sistemáticamente perjudiciada en el tratamiento técnico de los candidatos por las cámaras de televisión. Una preferencia inicial del 33 por 100 del público por el SPD contrastaba con la del 76 por 100 entre los periodistas.

En tercer lugar, está bien probado que la imagen de los líderes se fragua en los medios mucho más que en ningún otro tipo de instancias. Por un lado, el perfil de los candidatos ofrecido por los medios antecede en el tiempo a la imagen que de los mismos se acaba estructurando en la opinión pública. Así lo han puesto recientemente de manifiesto investigaciones sobre la imagen pública de Helmut Kohl entre 1975 y 1984 o de los candidatos norteamericanos Bush y Dukakis en las elecciones presidenciales de 1988.

Por otro, como se ha dicho, los profesionales de los medios no suelen actuar caprichosamente, sino basándose en la información que poseen, inevitablemente filtrada por la propia subjetividad, amén de la política editorial del medio en cuestión. Parte de esa información procede del comportamiento público de los líderes y de las reacciones de los votantes frente a ellos. Así se produce una cadena de acciones y reacciones recíprocas entre los políticos, el público y los medios, donde la acción de éstos últimos resulta de crucial importancia. No obstante, debe considerarse como teóricamente incorrecta y prácticamente engañosa la idea de que la imagen pública de un líder emana de lo que digan los medios con independencia de como la realidad sea. También en política, a medio y largo plazo, los hechos mismos cuentan más que la manipulación publicitaria de los mismos. Aunque con frecuencia los políticos se quejan de comuni-  
■■■

**El líder es para un partido y el partido para conseguir y ejercer el poder político**



**Los políticos son percibidos como un mal menor, que sólo es soportable por la necesidad de tener un Gobierno**

car mal las cosas que hacen bien, la realidad es más bien la contraria: intentar comunicar «demasiado bien» algunas cosas que no hacen «suficientemente bien», minusvalorando con frecuencia la capacidad media de los ciudadanos para evaluar por sus efectos la actuación del líder político.

## Los programas

No se ha entrado en el análisis de la importancia de los líderes o los candidatos frente a la de las posiciones programáticas sobre problemas concretos y la identificación ideológica con un partido político a la hora de arrastrar votos. Se trata de una cuestión clásica de la investigación electoral, que ha merecido diversas respuestas según los diferentes sistemas políticos y coyunturas electorales. No es igual en Europa que en Estados Unidos o en Iberoamérica ni las pautas de los años sesenta parecen reproducirse en los ochenta. Aunque, en toda su amplitud, el tema escapa al alcance de este artículo, no obstante su solo enunciado indica la inseparabilidad del líder, el partido y las propuestas concretas de gobierno. En la trilogía, lo que más **interesa** al ciudadano es lo último con independencia del grado de elaboración conceptual con que pueda expresarlo. En general la acción política y los políticos son percibidos como un mal menor, que sólo es soportable por la necesidad de tener un gobierno, garantía de cierto nivel de seguridad, paz y cooperación social. A veces esta necesidad se personaliza excesivamente en un líder y ello es señal de

tiempos adversos. Si las cosas van normalmente bien, la aspiración colectiva de tener un buen gobierno se articulará a través de líderes moderados y poco carismáticos, organizaciones de partido y medios de comunicación masiva, todos ellos mediatizados por el entramado asociativo de la sociedad civil.

En tal contexto —y es el de la España actual— la cuestión del liderazgo, con ser importante, resulta subordinada de otra muy principal: la legitimidad de una opción política, sus márgenes de viabilidad y desarrollo en el sistema de partidos vigente, una oferta programática y una estrategia electoral de corto y medio plazo. Resuelta esta primera incógnita, y en un sistema político relativamente estable, es difícil que no emerjan los líderes pertinentes. En cualquier colectividad humana siempre hay un porcentaje de potenciales líderes nacidos. Sabiéndolo o no, están a la espera de una coyuntura favorable para poder hacerse efectivos. Una vez catapultados por la fama, no faltará quien se atribuya la paternidad de su liderazgo o incluso quien escudriñe sobre los más remotos orígenes de una estrella predestinada a brillar con luz propia. Todo ello, sin embargo, pertenece al reino de la reconstrucción politicoliteraria; alejado en verdad de la más dura y oscura actividad de pensar la propia sociedad, buscar alternativas para su buen gobierno y apoyar a políticos capaces de movilizar suficientes recursos para el servicio aún imperfecto de tan nobles objetivos.

Rafael López Pintor es catedrático de Sociología en la Universidad Autónoma de Madrid.