

# *El coraje de liderar.* *La democracia amenazada en el S. XXI* (Tecnos, Madrid, 2014)

**César Díaz-Carrera y Antonio Natera** (*Directores de la obra*)

Universidad Complutense de Madrid

*“Toda merma en la calidad de nuestro liderazgo implica un aumento en el número y gravedad de los problemas que, como sociedad, nos veremos obligados a enfrentar”.*

Warren Bennis

Estamos ante un libro necesario, incluso imprescindible, para toda persona genuinamente interesada en entender el mundo en el que vivimos, los retos fundamentales que tenemos planteados en esta segunda década del siglo XXI y las posibilidades y alternativas de avanzar hacia una realidad social más libre y justa por más democrática y mejor liderada.

Un grupo de especialistas en distintas disciplinas de universidades tan prestigiosas como Harvard en Estados Unidos, Laval en Canadá, la Complutense, la Carlos III o el IESE de la Universidad de Navarra –por citar sólo algunas– desgranar en un lenguaje comprensible y sin merma de rigor, cuestiones como la explicación del momento histórico en el que vivimos y los retos y oportunidades que presentan la actual Crisis de Civilización y la sociedad del conocimiento. Los autores ofrecen indicaciones precisas para configurar una democracia a la altura de esos retos y de las actuales demandas ciudadanas. La obra aborda cuestiones clave para la comprensión del liderazgo político como proceso; el cómo superar la lacra de la co-

rrupción; el líder creativo como generador de sentido y estrategias para desarrollarlo; el liderazgo como requisito de calidad democrática; cómo liderar la transformación a partir de estrategias de movilización social o qué necesitan aprender hoy los líderes del siglo XXI, así como el estudio de casos de líderes europeos –y no europeos– inspiradores. El libro incorpora además la voz crítica de la calle, encarnada en un ciudadano corriente, consciente y comprometido. Finalmente, el epílogo se enriquece con un Manifiesto para una Declaración Universal de la Democracia, firmada por un elenco internacional de profesionales, profesores y premios Nobel.

## 1. Sinopsis de la obra

El *Zeitgeist*, el espíritu de los tiempos, no está para soportar el comportamiento arrogante y prepotente de los poderosos, como nos recuerdan los movimientos de indignados desde la cairota Plaza Tahrir, a la madrileña Puerta del Sol, y desde ella a la neoyorkina Wall Street o al estadio carioca de Maracaná. Movimientos que ponen de manifiesto algo que parecíamos haber olvidado: que el gran problema de los gobiernos estriba en la necesidad de encontrar la legitimación moral para ejercer el poder. Y nos

enseña que esa legitimación moral necesaria para mantenerse en él parece asentarse hoy en dos pilares inamovibles: la observancia de los derechos humanos básicos y la reducción de las escandalosas desigualdades, o lo que es igual, una cierta equidad social y económica. Una demanda que nos permite soñar con la posibilidad de vivir en un mundo más justo y más libre. En este contexto de rebeldía social incipiente, pero en proceso de generalizarse, surge la necesidad de escribir el libro que el lector tiene en sus manos. Libro con la vocación de plantear con rigor algunas de las preguntas que realmente importan. ¿Cómo generar consciencia de la situación, diagnosticar sus fallos y apuntar a escenarios prospectivos que permitan avizorar la posibilidad de un mundo más humano, por más justo y más libre?

La obra incluye las valiosas aportaciones de profesores e investigadores procedentes de cuatro universidades públicas españolas (Carlos III, Complutense, Pablo Olavide y Rey Juan Carlos), dos universidades norteamericanas (*Harvard University* de EE.UU. y *Université Laval* de Canadá), así como del IESE *Business School* de la Universidad de Navarra. Se trata, sin duda, de un grupo heterogéneo de profesionales (con la presencia de economistas, psicólogos, juristas, filósofos, politólogos, historiadores y sociólogos) que ha compartido durante años, y sigue compartiendo, dentro y fuera de la Universidad, la preocupación por analizar tanto los problemas actuales de nuestras democracias, como las posibilidades de mejorar su calidad a través de nuevos planteamientos, compromisos y estrategias. Un grupo que también es plenamente consciente de la importancia que poseen para la profundización democrática, los procesos de liderazgo para la

transformación y mejora de nuestras organizaciones políticas y sociales.

En definitiva, este es un libro oportuno y necesario con vocación proactiva y de alegato contra los tres rostros de la entropía social contemporánea. Contra las tres formas principales que excluyen, amordazan y oprimen a los ciudadanos hoy destruyendo nuestra pacífica convivencia y, a medio plazo, nuestra civilización: la ignorancia, la arrogancia y la codicia.

## II. Plan del libro

La obra recoge once contribuciones y se estructura en dos partes. La primera parte, bajo la rúbrica general de ***El liderazgo ante la democracia amenazada***, está compuesta por seis capítulos y posee una orientación más analítica y explicativa, a modo de diagnóstico de los problemas actuales de nuestras democracias y del papel del liderazgo en ellas. En cambio, la segunda parte se centra, a lo largo de otros cinco capítulos, en el estudio del ***Liderazgo creativo del cambio***, con un enfoque mucho más normativo y respectivo en torno al liderazgo como factor de transformación social y política. Si bien se opta por diferenciar ambas partes a efectos de sistemática expositiva, ofreciendo una secuencia lógica y atractiva para el lector, entendemos que existe entre ellas una sustancial continuidad e interdependencia. Se trata, sin duda, de una desacostumbrada visión de conjunto configurada al conjugar el binomio diagnóstico/prospectiva, que precisamente representa uno de los principales valores de esta obra.

En el capítulo 1, titulado ***“Crisis de civilización y democracia amenazada: liderar en un entorno globalizado”***, César Díaz-Carrera realiza una reflexión llena de matices a modo de inspirador acerca-

miento al conjunto del libro. En él aborda un diagnóstico, un retrato sugerente, de los problemas de nuestro tiempo y de la democracia amenazada en el contexto inmediato de la crisis económica actual, así como en el ámbito más amplio de la denominada Crisis de Civilización. Para ello, confronta los valores de la modernidad y la postmodernidad y, asimismo, contrasta los rasgos básicos del Viejo y el Nuevo paradigma del Conocimiento: del dualismo al sistemismo, de la productividad a la creatividad, y del “empuje del pasado” al “tirón del futuro”. Apunta la importancia del liderazgo creativo y del líder como generador de sentido en el marco de este Nuevo Paradigma del Conocimiento (temática que desarrollará el mismo autor en el capítulo 7). Y acaba por preguntarse: ¿estamos a la altura de los retos?

El capítulo 2 aborda un planteamiento crítico a las prácticas de la democracia representativa actual bajo la rúbrica **“De la democracia representativa a la democracia armónica”**. Su autor, Ramón Soriano, defiende lo que denomina “democracia armónica” que, en realidad, no se plantea como un nuevo modelo de democracia sino como la relación equilibrada de las dos modalidades clásicas de democracia (la representativa y la directa), a las que se añadiría la democracia participativa promovida por los ciudadanos, individualmente o en grupo, al margen de los partidos políticos. La resultante, en el planteamiento del autor, sería un nuevo marco político con *menos democracia representativa* (la de los partidos políticos y los representantes electos), que actualmente es la democracia exclusiva y excluyente en las sociedades políticas avanzadas, *más democracia directa* (la de los ciudadanos que sin intermediarios votarían políticas y no sólo a sus representantes)

y un *nuevo espacio político* ocupado por los ciudadanos-actores políticos sin militancia partidista. En cada uno de estos tres modelos democráticos se analiza la definición del modelo, el escenario que actualmente atraviesa y las propuestas concretas de cambio.

En el capítulo 3 **“Liderazgo público y corrupción”** Manuel Villoria plantea cómo la desafección política y la crisis de imagen de los políticos y directivos públicos que hoy vivimos en las democracias –y España es un paradigma de esta situación–, tiene bastante que ver con la percepción de su comportamiento corrupto o, al menos, deshonesto. Una parte de este comportamiento deshonesto es producto de dolosas acciones corruptas penalmente perseguibles. Frente a ellas lo que se demanda es un eficaz e imparcial funcionamiento del aparato represivo del Estado. Otra parte, sin embargo, anclada en trampas sociales y políticas muy sólidas, tiene que ver con concepciones erróneas de lo que debe ser el liderazgo público y el papel del mercado y del Estado en estas complejas sociedades de comienzos del siglo XXI. Ello ha llevado a numerosos conflictos de interés mal resueltos y a actuaciones cortoplacistas para la (falsa) solución de problemas públicos. Es, por ello, que el autor defiende una teoría del liderazgo público más contextualizada y comprensiva que la que ha estado de moda en estos años con el objeto de mejorar el comportamiento de los líderes públicos y aportar algunas ideas que guíen su actuación de forma que mejore su legitimidad y su rendimiento en la construcción del bien común.

En el capítulo 4, titulado **“El liderazgo político como proceso: una mirada integradora”**, Antonio Natera desarrolla un sugerente esquema para el análisis de los procesos de liderazgo político a partir del

estudio de cuatro factores generales: la ecuación personal del liderazgo; el comportamiento político de los líderes; la red de apoyo; y el entorno del liderazgo. La visión integradora del autor logra huir de los típicos planteamientos reduccionistas del liderazgo, concebido habitualmente de modo excluyente en términos de la “visión” del líder, de rasgos personales del líder (como el “carisma”), de conductas específicas de liderazgo o de posiciones en las estructuras de poder. Su perspectiva tiene el inconveniente básico de su indeterminación en los resultados o, dicho de otro modo, plantea muchos más interrogantes que respuestas. Pero, al mismo tiempo, esa es también su principal virtud: proponer algunas de las preguntas (a modo de “guión”) que han de ser contestadas en el estudio empírico de cada líder y proceso concreto de liderazgo en el que centremos la atención.

Por su parte, el capítulo 5 –que tiene como autora a Paloma Román Marugán y se titula **“El liderazgo democrático. Temas para un debate actual”**–, ofrece una visión de algunos planteamientos y debates candentes del liderazgo político en contextos democráticos. Entre esos temas de debate se destacan especialmente los siguientes: el cambio de perspectiva en el liderazgo, de la individual a la plural (la de equipo); el (escaso) liderazgo político femenino en los sistemas democráticos; y la actuación del liderazgo político en tiempos de crisis. A juicio de Román estos temas de debate son fundamentales porque abordan el cambio de naturaleza, estilo y función del liderazgo, la invisibilidad de las mujeres en los puestos de poder, y como los líderes responden a situaciones de crisis graves como la actual.

Para finalizar esta primera parte del libro, José Ramón Pin (capítulo 6, **“Dimensio-**

**nes del liderazgo para la calidad democrática”**) estudia tres dimensiones del liderazgo que considera fundamentales para el funcionamiento “saludable” de las democracias: la estratégica, la psicosocial y la ético-moral. Asimismo, afirma la existencia de diferentes tipos de dirigentes en función de los perfiles que tengan en cada una de estas dimensiones (en realidad, líderes y antilíderes). Una de las dificultades actuales de muchas democracias se debe a la falta de líderes con esas tres dimensiones y, por ello, la calidad democrática exige, según el planteamiento del profesor Pin, un liderazgo basado en las mismas. En palabras del autor, “sin liderazgo real no es posible una democracia sana”.

La Segunda Parte de la obra comienza con la contribución de César Díaz-Carrera titulada **“El líder como generador de sentido”** (capítulo 7). En ella el autor aborda su concepción del liderazgo entendido como materialización cooperativa de una visión inspirada en valores y del líder como generador de sentido. Asimismo, explora los rasgos del liderazgo creativo del futuro y de su propio Modelo *IDEC* de Liderazgo Creativo. Su recorrido conceptual deja paso al sugerente examen de tres imponentes ejemplos de liderazgo (de “generación de sentido” en acción) correspondientes a tres personalidades tan diferentes entre sí como lúcidas y cautivadoras, las cuales constituyen fuentes de inspiración para los líderes presentes y futuros. Aunque partían en desventaja con “una mala mano”, los tres supieron jugar sus cartas con independencia de criterio, maestría y coraje para crear el contexto para la victoria: sentar a la Francia humillada y perdedora durante la Segunda Guerra Mundial en la mesa de las potencias victoriosas, para De Gaulle; derrotar militarmente –contra todo pronóstico– a

un todopoderoso y temible Tercer Reich, en el caso de Churchill; y superar el ignominioso *apartheid* y construir la primera democracia multirracial en Suráfrica, para Nelson Mandela.

En línea con el capítulo anterior, el capítulo 8 de Sylvie Labelle (**“Un modo de desarrollar liderazgo creativo”**) indaga sobre las bases de la creatividad y el desarrollo de habilidades creativas en los líderes a partir de una investigación cualitativa centrada en veinticinco directivos reconocidos como exitosos y creativos de Quebec. Los resultados de la investigación dan pie a la autora para configurar un modelo integrado y empírico del proceso de aprendizaje de la creatividad de los líderes en las organizaciones.

El capítulo 9, titulado **“Liderar la transformación: estrategias de movilización social”** y que tiene como autor a Marshall Ganz, aborda el estudio del liderazgo en los movimientos sociales: un contexto volátil y creativo en el que las habilidades de motivación, relacionales, de estrategia y de acción, así como la capacidad de desarrollar estas habilidades en los demás, juegan un papel decisivo. El análisis conceptual de las prácticas de liderazgo seleccionadas por el autor (la construcción de relaciones, la narración de historias, la elaboración de estrategias y el despliegue de acciones significativas) se acompaña de persuasivos ejemplos referidos al movimiento social bíblico (El Éxodo), el movimiento por los Derechos Civiles, el movimiento campesino y el movimiento feminista en Estados Unidos.

En el capítulo 10, Ellen Langer y James Ritchie-Dunham presentan las implicaciones prácticas y organizacionales del concepto de **“Liderazgo consciente (“mindful leadership”)**. Para los autores, el po-

der necesario para aprovechar la incertidumbre creciente que enfrentamos reside en la mente abierta y consciente de cada individuo en la organización. El reconocimiento de nuevas realidades y la promoción de esa “apertura mental” en la organización se convierte para el líder en un objetivo estratégico clave. El traslado de estos conceptos psicológicos a conceptos estratégicos implica para el líder detectar *categorías nuevas* (oportunidades y amenazas); las nuevas *perspectivas* de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*); y la nueva *información* o retroalimentación del entorno que permita anticipar problemas antes de que se manifiesten. En el capítulo, se extraen interesantes lecciones a partir de tres experiencias de liderazgo con directivos y ejecutivos en las que se comprueba la importancia de estas nuevas *perspectivas* en una empresa proveedora de electricidad; de las nuevas *categorías* en un consejo escolar; y de la nueva *información* en una empresa textil.

En el capítulo 11, César Díaz-Carrera orienta sus reflexiones finales en torno una cuestión de enorme trascendencia, cuestión que rubrica su aportación: **“¿Qué necesitan aprender hoy los líderes del futuro?”**. Esta pregunta se complementa con otras tres adicionales cuya respuesta se despliega con rigor a lo largo del capítulo: ¿Qué funciones realizan habitualmente los líderes? ¿Qué esperan y necesitan los seguidores de sus líderes? ¿Qué deberían conocer los futuros líderes europeos? El autor ejemplifica su enfoque comparando los casos o experiencias de tres grandes “federadores” europeos del siglo XX: Jean Monnet, Altiero Spinelli y Alexandre Marc. Tres líderes europeos con tres posturas próximas pero diferentes respecto a la percepción de la “realidad” y a como acometer la tarea creativa de transformarla.