

25/2014

abril de 2014

Federico Aznar Fernández-Montesinos

LIDERAZGO Y CONFLICTO

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

LIDERAZGO Y CONFLICTO

Resumen:

El liderazgo es uno de los elementos de la trinidad de Clausewitz y se integra directamente en el conflicto, generando controversias centradas en su responsabilidad en él. Los líderes son los representantes de sus pueblos y su reflejo. Pero un líder no es un profeta, sino un puente entre el presente y el futuro de su sociedad responsable por el sólo hecho de haberlo elegido. Existen distintos tipos de liderazgo y de fuentes de legitimidad que lo marcan, posibilitando o dificultando su labor.

Abstract:

The leadership is one of the elements of Clausewitz's trinity; it is directly part of the conflict generating controversies centred on his responsibility. The leaders are the representatives of his peoples and his reflection. But a leader is not a prophet but a bridge between the present and the future; community is responsible for having chosen him. There exist different types of leadership and of sources of legitimacy that mark it making possible or impeding his labor.

Palabras clave:

Liderazgo, conflicto, legitimidad.

Keywords:

Leadership, conflict, legitimacy

*“That he which hath no stomach to this fight,
 Let him depart; his passport shall be made
 And crowns for convoy put into his purse:
 We would not die in that man’s company
 That fears his fellowship to die with us...
 Old men forget: yet all shall be forgot,
 But he’ll remember with advantages
 What feats he did that day: then shall our names
 Familiar in his mouth as household words
 Harry the King, Bedford and Exeter,
 Warwick and Talbot, Salisbury and Gloucester,
 Be in their flowing cups freshly remember’d.
 This story shall the good man teach his son
 And Crispin Crispian shall ne’er go by,
 From this day to the ending of the world,
 But we in it shall be remember’d;
 We few, we happy few, we **band of brothers**;
 For he today that shed his blood with me
 Shall be my brother”.*

Shakespeare, Enrique V.

INTRODUCCIÓN

Uno de los desarrollos conceptuales más importantes de Clausewitz es lo que se conoce como la trinidad. Para el pensador germano, la naturaleza de la guerra, en su acepción total, reside sobre una trilogía formada por el pueblo, que es su parte pasional,¹ la libre actividad de las FAS, que son su parte volitiva, y el campo racional que queda reservado para los gobiernos.

Los pueblos se hacen la guerra unos a otros pero nunca deciden cuando es el caso. Eso es asunto de individuos a los que se ha acordado dicha perfección en el poder.² Un estadista como Kissinger apuntaba que *“una de las principales tareas del estadista es comprender qué temas están en realidad relacionados y se pueden emplear para reforzarse mutuamente.”*³ El estadista se integra así directamente en el conflicto.

¹ Escribía Mark Twain en su obra *“El forastero misterioso”* refiriéndose a los albores de la guerra: *“una minoría muy ruidosa gritará a favor de la guerra. El público protestará al principio con cautela y prevención....entonces la minoría gritará aun más fuerte...los portavoces de la oposición a la guerra serán expulsados a pedradas del estrado.. a continuación los estadistas inventarán mentiras baratas...las estudiarán con atención porque les tranquilizan la conciencia y de este modo terminarán de convencerse de que la guerra es justa.”* (Alí, Tariq. El choque de fundamentalismos. Alianza Editorial, Madrid 2002, p. 39) Por ejemplo, Cuando Hitler intervino en los Sudetes, dio cumplimiento a buena parte de lo preconizado por Twain.

² Mitscherlich, Alexander. La idea de la paz y la agresividad humana. Editorial Taurus,p.144.

³ Kissinger, Henry. Diplomacy. Simon & Schuster Paperbacks, Nueva York 1994, p. 770.

A modo de ejemplo, reseñar que Quincy Wright sostenía que *“la guerra salta a veces espontáneamente no sólo por los comportamientos de las masas, sino por los cálculos de los líderes.”*⁴ mientras, escribía Sir Michael Howard

*“desde el siglo XVIII los intelectuales han culpado de la guerra a la estupidez o al egoísmo de las élites rectoras (como ahora las culpan de los “complejos militares-industriales”) bajo el supuesto explícito o implícito de que si los asuntos de Estado estuvieran en mano de hombres sensatos – de hombres de negocios, como creía Cobden, o de trabajadores, como pensaba Jean Jaurés – dejaría de haberlas.”*⁵

El papel de los dirigentes en las guerras, como en todo conflicto, ha dado lugar a más controversias que el de los propios combatientes y resulta trascendental tanto en su surgimiento como, obviamente, en su conducción y resolución.

Y es que el sistema de poderes anónimos no siempre responde a todas las aspiraciones ni las necesidades de las sociedades. Las multitudes siguen mejor a un hombre que a una abstracción. En tiempos de guerra y calamidad muchas democracias reclaman a un dictador (en el sentido romano de la palabra) con lo que pretenden concentrar la responsabilidad sobre una imagen visible.⁶

Pero su papel es muy discutido, algunos autores⁷ por ejemplo, debaten el papel de personajes como Hindenburg, Kitchener o Haig en el contexto de la Primera Guerra Mundial, su nivel de preparación y capacitación.⁸

Los generales alemanes de la Segunda Guerra Mundial han sido presentados por Liddell Hart como los mejores del mundo, un grupo cohesionado y homogéneo que gozaba de una enorme autoridad política pese a que poco tuvieron que ver con la génesis de la guerra o con los intentos de evitarla y siempre estuvieron sometidos al parecer de Hitler, por más que cuando la vieron perdida algunos trataron de sabotearla para llegar pronto a su final.⁹

⁴Cita procedente de Underhill Francis T. *“Las sociedades modernas y modernizadas”* en VV.AA. El futuro de los conflictos, monografía del CESEDEN, octubre 1981, p. 12.

⁵ Howard, Michael. Las causa de los conflictos y otros ensayos. Ediciones Ejército, Madrid 1987, p. 33.

⁶ Aron, Raymond. Un siglo de guerra total. Editorial Hispano Europea, Paris 1958, p. 338.

⁷ Kolko, Gabriel. El siglo de las guerras. Editorial Paidós, Barcelona 2005, p. 31.

⁸ Basta recordar aquella afirmación de Clemenceau: *“la guerra es un asunto demasiado serio para dejársela a los generales.”*

⁹ Liddell Hart, Sir Basil Henri. El otro lado de la colina. Ediciones Ejército, Madrid 1983, pp. 29 y ss.

LA INTERACCIÓN ENTRE EL LÍDER Y LA COMUNIDAD

Una cuestión clave estriba en si los líderes imponen su opinión o son transmisores del parecer del pueblo, si personifican el impulso belicoso del grupo y en su nombre conducen la guerra.¹⁰

En cualquier caso, su papel como elementos de conflicto está magnificado por los efectos de la plasticidad reduccionista de la propaganda; para un lado, son el crisol de los argumentos a favor de una causa y, para el otro, al tratar de separárseles de su pueblo, culpables de todos sus males; culpar a Hitler salvó a los alemanes, aunque no permitió que pudiera haber paz hasta su muerte.

Freud había apelado a la influencia personal de los grandes hombres sobre el curso de la historia porque son *“el superego de la colectividad”*. De hecho considera que *“la figura del líder totalitario satisface los dos aspectos de un deseo primitivo, someterse a la autoridad y ser la autoridad.”*¹¹

Para Fromm, por el contrario, las pasiones del hombre no se derivan lineal y exclusivamente de los instintos biológicos previamente dados, sino que se encuentran fundamentadas sociobiológicamente por el restablecimiento de la relación del hombre con el mundo y, por tanto, son resultado de las relaciones sociales y culturales.¹²

El proceder humano está dirigido por la búsqueda de un interés, y no es malo que sea así, en la medida en que otorga una referencia y lo hace predecible. El problema es que la racionalidad, es un juicio de valores y preferencias y permite varias opciones. A ello se añade que la valoración de los acontecimientos depende, además del observador, también del plazo de tiempo que se adopte como referencia.

Clausewitz señala que el pueblo es el elemento pasional de la guerra; tiene sus propios códigos, afectos y fobias, no siempre reconocidas. Por eso Kissinger decía que *“un gran presidente debe ser también un educador que tienda un puente entre el futuro de su pueblo y su propia experiencia”*¹³ y añadía *“los presidentes no hacen grandes cosas basándose en sus limitaciones sino concentrándose en sus posibilidades.”*¹⁴ Los líderes se mueven siempre en el posibilismo y la política.

¹⁰ Bouthoul, Gaston. Tratado de Polemología. Ediciones Ejército, 1984.

¹¹ Alonso Baquer, Miguel. ¿A que denominamos Guerra?. Ministerio de Defensa 2001, p. 50.

¹² Kung Hans, citado por Miguel Alonso Baquer en Lecturas de Sociología Militar. Documento de Trabajo Escuela de Guerra Naval. Biblioteca del CESEDEN (B22C1).

¹³ Kissinger, Henry. Diplomacy. Simon & Schuster Paperbacks, Nueva York, 1994, p. 34.

¹⁴ Bennis, Warren. Como llegar a ser líder. Editorial Norma, Bogotá 1990, p. 55.

En esta línea, Liddell Hart sostiene

“los profetas han de ser lapidados; este es su destino y la prueba de autorrealización. Pero es posible que la lapidación de un líder sólo sea prueba de que ha fracasado en su función por falta de sentido o por confundir su función con la de profeta. Sólo el tiempo puede decir si el efecto de tal sacrificio redime el aparente fracaso del líder y le honra como hombre.”¹⁵

LIDERAZGO Y SISTEMA POLÍTICO

A medida de que los grupos crecen y adquiere más funciones y objetivos, aparece una jerarquía donde se hallan los líderes primarios. Posteriormente aparecen capas intermedias sucesivas. Cuanto mayor es el grupo, mayor es el número de líderes que exige. Por tanto, parece lógico suponer que en la medida en que aparecen necesidades, aparece el “liderazgo” como institución y no sólo como personalización. El liderazgo sería, en una sociedad compleja, una institución de la que el líder sería cabeza; los medios de comunicación contribuirían a la personificación de esta forma compleja de liderazgo.¹⁶

Desde este punto de vista, el hecho de que se produzcan conflictos entre los Estados, no depende de las características de sus líderes tanto como de las instituciones en la que ellos mismos se organizan; por ello,

“es a partir del momento en el que los hombres se organizan en grupos sociales definidos (Estados, naciones), cuando sus “obligaciones” como ciudadanos les exigen sentir hostilidad hacia los ciudadanos de otros Estados.”¹⁷

El elemento más consistente señalado en las múltiples definiciones de liderazgo es la existencia de una relación de influencia entre el líder y sus seguidores, pero teniendo en cuenta que el líder influye en el grupo más de lo que éste lo hace en su líder. Aunque y citando Levin las frustraciones hacen que el pueblo dirija la agresividad contra las clases dirigentes de las democracias.¹⁸

Shaw, señala que de los obstáculos que ha superado puede deducirse que el líder tiende a ser más inteligente. Además, los individuos más inteligentes tienden a ser más activos y más inconformistas. El líder, por tanto, será más inteligente (lo que le permitirá persuadir), activo

¹⁵ Liddell Hart, B.H. *Estrategia: la aproximación indirecta*. Ministerio de Defensa, Madrid 1989, p. 21.

¹⁶ Michavila Núñez, Narciso. “Opinión pública y conflictos armados” en *Revista Utopía y Sociedad* núm. 19/2002, p. 162.

¹⁷ García Caneiro, José y Vidarte, Francisco Javier. *Guerra y filosofía*. Tirant Lo Blanch, Valencia, pp. 22 y 23.

¹⁸ VV. AA. *Apuntes de Polemología*. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo X.

(para arrastrar) e inconformista (para cambiar pautas). La fe y la voluntad que debe contagiar nacerán de su grado de inteligencia, actividad e inconformismo.¹⁹

El liderazgo es un proceso que cuando es asumido, se autoalimenta, de forma que el líder cada vez demandará más poder y será más exigente en recibirlo.²⁰ Nixon²¹ citando a McGregor Burns sostiene

*“los presidentes han de poseer voluntad de poder o no tendrán éxito como presidentes. Han de buscar constantemente el poder, construyéndolo, si fuera necesario con cada fragmento de autoridad formal y de influencia personal que puedan encontrar. Han de guardar constantemente el poder que hayan logrado. Han de atesorar poder para que esté disponible en el futuro.”*²²

Compárese con la opinión apuntada por Vallejo-Nájera:

*“El líder nato lo es porque tiene impregnado todo su ser en la pasión de mandar y con ella una condición casi fanática de empeño en el contagio de su ideal y la disposición a sacrificarlo todo por conseguirlo... y automáticamente por imponerlo. No bastan el talento, ni las condiciones personales, hace falta una motivación tan cargada emocionalmente que rebasa las premisas de lo razonable”.*²³

Es de nuevo la *hybris*, ligada a la pasión, al ansia de poder, a la desmesura, al exceso, y que se encuentra recogida por Maquiavelo en el concepto de *virtu* como algo específico y hasta deseable en los príncipes. Un desprecio temerario hacia el espacio personal ajeno unido a la falta de control sobre los propios impulsos, siendo un sentimiento inspirado por las pasiones exageradas, la furia o el orgullo.²⁴ Como explica el psiquiatra González Duro

“la paranoia del político le viene dada por la soledad que da el adhesivo uso del poder, sobre todo si el poder es su única fuente de autoestima y de estimación de los demás. Hay políticos

¹⁹ Shaw, M.E. Dinámica de grupo. 1981. VV. AA. Apuntes de Polemología. Opus citada, Capítulo VI.

²⁰ VV. AA. Apuntes de Polemología. Opus citada, Capítulo X.

²¹ H. R. Haldeman, Jefe de Gabinete de Nixon entre 1965 y 1973, revela en sus memorias la paranoia del ex presidente de EEUU. No sólo estaba obsesionado con la imagen, sino que la furia le desbordaba cuando leía resúmenes de prensa contrarios a su política. Veía enemigos por todas partes. «Hay que abordar el hecho de que el problema real está en los negros. La clave está en organizar un sistema que tenga esto en cuenta sin que lo parezca» (Nixon, 28 de abril de 1969). Matey, Patricia. Delirios de Grandeza, <http://www.elmundo.es/salud/1994/129/00500.html>

²² Nixon, Richard M. La verdadera guerra. Editorial Planeta C, p. 281.

²³ Vallejo-Nájera, Juan Antonio. Locos egregios. Editorial Planeta, 1992.

²⁴ La desmesura designa el hecho de desear más que la justa medida que el destino nos asigna. El castigo a la *hybris* es la *némesis*, el castigo de los dioses que tiene como efecto devolver al individuo dentro de los límites que cruzó. Herodoto lo expresa claramente en un significativo pasaje: *“Puedes observar cómo la divinidad fulmina con sus rayos a los seres que sobresalen demasiado, sin permitir que se jacten de su condición; en cambio, los pequeños no despiertan sus iras. Puedes observar también cómo siempre lanza sus dardos desde el cielo contra los mayores edificios y los árboles más altos, pues la divinidad tiende a abatir todo lo que descuella en demasía”.*

*que no eran nadie antes de tomar posesión del poder, que lo son todo con el poder y que temen volver a la nada si lo pierden”.*²⁵

Por su parte, los miembros del grupo le estarán cada vez más sometidos, puesto que cuanto más dura sea la exigencia, más exigente puede ser el líder con los individuos situados en estatus inferiores. Como señala Homans,²⁶ el líder proporciona a los miembros del grupo recursos valiosos que estos no pueden obtener por sí mismos. El grupo ofrece a cambio, obediencia, respeto, lealtad y admiración. Es un compromiso ya que *“un dirigente que limita su papel a la experiencia de su pueblo se condena al estancamiento; un líder que quiere anular la experiencia de su pueblo se arriesga a no ser comprendido.”*²⁷

DISTINTOS MODELOS DE LIDERAZGO

El líder marca el inicio de los procesos, las relaciones de dominio, el deseo de los demás, los objetivos a alcanzar y la dirección a seguir. Cada uno fija sus prioridades así, Cleomeceu buscaba la seguridad, Napoleón el poder y Luis XIV la gloria.²⁸

Siempre que se habla de liderazgo, una de las primeras cuestiones que se plantean radica en si el líder nace (tesis de Woods y Borgata del *“Gran Hombre”*) o se hace (tesis específica).

Por un lado, está la teoría de que es la necesidad la que hace que surja en el seno del grupo social el líder adecuado para que se haga cargo de la situación.²⁹ Por otro, existe la creencia de que los líderes son personas especiales, con cualidades innatas y superiores que hacen que sea líder sin importar la clase de situación a la que se enfrenta; lo que sucede es que la sociedad *“no lo reconoce”* en la medida en que *“no lo necesita”*. La verdad probablemente se sitúe en una posición intermedia; cuando se produce la ocasión, es la persona con cualidades innatas para el liderazgo la que se pone al frente.

La aparición de Churchill en 1940 es un buen ejemplo. Era visto con desconfianza en tiempos de paz por su carácter vigoroso que se acomodaba mal a los problemas del momento; sin embargo, demostró ser un líder inigualablemente alentador sólo porque era más dominante y más agresivo que cualquiera de sus semejantes.³⁰ Su caso prueba bien que los que ganan una guerra raramente continúan siendo líderes en la paz, sobre todo en las sociedades poco

²⁵ Matey, Patricia. Delirios de Grandeza, <http://www.elmundo.es/salud/1994/129/00500.html>

²⁶ VV.AA. Causas de los Conflictos. X Curso de Estado Mayor. Documento de Trabajo del Departamento de Estrategia, septiembre 2008.

²⁷ Kissinger, Henry. Diplomacy. Opus citada, p. 38.

²⁸ Aron, Raymond. Paz y guerra entre las naciones. Revista de Occidente, Madrid 1963, p. 104.

²⁹ VV.AA. Causas de las guerras. X Curso de Estado Mayor. Documento de Trabajo del Departamento de Estrategia, septiembre 2008..

³⁰ Storr, Anthony. La agresividad humana. Opus citada, p. 58.

militarizadas.³¹ Cumplen su función en un momento concreto, después las sociedades buscan otro tipo de líderes para resolver los nuevos problemas y que, además, no originarán en paz problemas políticos internos.

Aparecida la necesidad y surgido el líder, éste mantendrá en el poder utilizando la legitimidad adquirida y, si la estructura de autoridad es la óptima, seguirá solucionando todos los problemas que aparezcan hasta un punto en el cual no pueda progresar y se requiera un cambio de liderazgo y estructuras.³²

Los líderes fijan las posiciones iniciales de los procesos y definen cuales son las necesidades de sus pueblos. Su papel es capital cuando se establece un proceso de negociación. En palabras de Amos Oz *“no tenemos que negociar con Arafat por el hecho de que sea agradable y dulce, sino porque es el líder de nuestros enemigos,”*³³ más allá va Michael Howard que apunta a través del Sr. Grey:

*“¿Es razonable destruir el gobierno del enemigo, eliminando así la opción de negociar la ultimación de la guerra? La respuesta es: no, no lo es; a menos que creamos... que aparecería algún otro tipo de gobierno organizado (...) la alternativa es la conquista, la ocupación y la reeducación”.*³⁴

Todo liderazgo comporta unas relaciones de poder y dominio que se convierten en la llamada relación de autoridad. Según Max Weber

*“debe entenderse por “dominación”..., la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)”.*³⁵

En el liderazgo se pueden identificar tres tipos de autoridad. La carismática, basada en la devoción a la santidad, heroísmo o ejemplaridad, la tradicional basada en la pervivencia de ciertas instituciones y en la legitimidad del status de quienes las representan, y la legal – racional que emana de la legitimidad de las leyes, de normas políticas explícitas que confiere el derecho de los hombres a dar órdenes dentro de los límites marcados por la ley (soberanía popular).³⁶

³¹ No fue reelegido a la finalización de la contienda.

³² VV.AA. Causas de los Conflictos. Opus citada.

³³ Fisas, Vicenc. Procesos de paz y negociación en los conflictos armados. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona 2004, p. 69.

³⁴ Howard, Michel. Las causas de la guerra y otros ensayos. Opus citada, p. 185.

³⁵ Max Weber, "Economía y sociedad" - Cap. III "Tipos de dominación".

http://www.robertexto.com/archivo/weber_dominacion.htm

³⁶ Ibidem.

No obstante, conviene distinguir entre élites, clase dirigente y líderes políticos. Mientras la clase dirigente ejerce el poder de hecho, sus cualidades y atributos son los propios del pueblo de modo que el pueblo se reconoce en ellas, los miembros de minorías selectas cuentan con una especial preparación y son más esclarecidos que la media, no se consideran parte del pueblo; no obstante, tampoco suelen ejercer el poder.³⁷

La masa se suele reconocer en sus líderes más que en sus minorías selectas; ellos encarnan el impulso colectivo y los sentimientos del grupo. Cuando están desbordados por los acontecimientos, parecen despavoridos, están más cerca de su pueblo y sintetizan de un modo sorprendente los rasgos del prototipo.

Hitler, por ejemplo, representaba la frustración del alemán medio por la Primera Guerra Mundial. Napoleón representaba a la clase media racionalista francesa emergente tras la revolución, ambos encontraron en un momento de transición la ocasión para prosperar que el antiguo régimen no les ofrecía.³⁸

Por su parte el historiador británico John Keegan³⁹ distingue entre cuatro tipos de liderazgo, en función del grado de heroicidad presente, personificando cada tipo en un personaje histórico. Según un primer modelo de liderazgo sería de tipo heroico, personificado en Alejandro Magno; un segundo tipo de liderazgo sería el no heroico, cuyo modelo sería el Duque de Wellington, un militar profesional cuyos secretos radicaban en sus campañas en la India;⁴⁰ un tercer tipo sería el anti heroico, representado por Ulysses S. Grant;⁴¹ finalmente, el cuarto sería el falsamente heroico encarnado por Hitler.

Bass⁴² habla de un modelo de liderazgo transaccional que recoge todos los modelos de liderazgo y que se basa en un proceso de intercambio de recompensas entre el líder y el grupo. Los miembros de la organización se esfuerzan por alcanzar los objetivos marcados y el líder les ofrece recompensas de todo tipo

El liderazgo transformacional, por el contrario, el líder consigue cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y transmite la importancia de la labor a realizar logrando que los miembros de su grupo obtengan un rendimiento mucho mayor de lo esperado. Las características de este tipo de liderazgo son carisma, inspiración,

³⁷ Bouthoul, Gaston. Tratado de Polemología. Opus citada, p. 544.

³⁸ Ibidem, p. 546.

³⁹ Keegan, John. La máscara del mando. Ministerio de Defensa, Madrid 2001.

⁴⁰ Johnson, Paul. El nacimiento del mundo moderno. Ediciones B. Argentina, Buenos Aires 1999, p. 78.

⁴¹ De carácter heterodoxo y conducta privada discutible, según los parámetros de su época.

⁴² VV. AA. Apuntes de Polemología. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo X.

estimulación intelectual de los miembros de su equipo para los que tiene una especial consideración individual. Casi todos los líderes carismáticos surgen en tiempos de cambio y desorden, aunque, a veces, cabe preguntarse en qué medida contribuyen al cambio o aumentar los estados de crisis.

El líder carismático, siguiendo los patrones de Conger⁴³ es aquel que discrepa con lo establecido y desea cambiarlo, hace propuestas de una alternativa que ilusione y convenza a los seguidores, hace uso de medios convencionales e innovadores para alcanzar este cambio, y es capaz de asumir riesgos personales y hasta dañar sus intereses. Es, pues, capaz de transformar la organización o la entidad social; se diferencia por su conducta carismática, su intensidad y su relevancia para la situación.

Hay que subrayar que los grupos grandes tienen una mayor necesidad de líderes que los pequeños, y que estos tienden a aceptar líderes con capacidades y características que faciliten sus objetivos. Los pequeños Ejércitos podían seguir la voluntad de su líder, pero la ampliación de los conflictos exigía la participación del conjunto de la nación. En este caso, el jefe lo único que hace, a juicio de autores como Bouthoul, es traducir el impulso belicoso del pueblo.⁴⁴

No debe perderse de vista que la complejidad de las sociedades actuales hace que el liderazgo no recaiga tanto sobre una persona como sobre un grupo de ellas. Como ejemplo, piénsese en el caso del premier Churchill que relata en sus Memorias como, en plena Segunda Guerra Mundial, se ausentaba del Reino Unido en barco y con no poca frecuencia. Ello era posible porque tenía un equipo que se lo permitía.

LIDERAZGO Y ENFERMEDAD

Considerando la historia, llama la atención como sociedades cultas se han echado en manos de líderes irreflexivos e irracionales. Probablemente la irracionalidad de las emociones negativas provoca un acto obnubilación colectiva que permite diluir la responsabilidad del grupo en los hombros de uno de sus miembros. Weigel, por ejemplo, sostiene que *“los grandes líderes europeos en 1914 eran conscientes de lo que afirmara Moltke, que la guerra iba a aniquilar la civilización de casi toda Europa por décadas y décadas”*.⁴⁵

⁴³ J.A. Conger. El liderazgo carismático: detrás de la mística del liderazgo excepcional, 1989. VV. AA. Apuntes de Polemología. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo X.

⁴⁴ VV.AA. Causas de los Conflictos. Opus citada.

⁴⁵ Weigel, George. Política sin Dios. Ediciones Cristianas, Madrid, 2006, p. 52.

Cuando las cosas se presentan mal, entonces, los dirigentes apelan como chivo expiatorio a la culpabilidad colectiva. Luis XIV afirmando que le había gustado en exceso la guerra, Guillermo II diciendo que él no quería eso o el alegato de Napoleón en el Memorial tras la huida de Waterloo.⁴⁶

Esto lleva a la cuestión que plantea el recambio de las élites. No pocos líderes políticos se prolongan en el poder más de lo que su salud les permite, llegando literalmente a morir en el desempeño de sus funciones (merecen citarse por pintorescos los *golpes de Estado médicos* como los que propiciaron el relevo de Luis II de Baviera o Burguiba). Ello sucede en parte por sí mismos, pero también en parte por presiones de su equipo que se vería relegado en el supuesto de ser relevado aquel de sus funciones.⁴⁷ Como consecuencia se ha especulado mucho sobre la salud de los líderes políticos y su influencia en sus decisiones. Tal es el caso, por ejemplo, del papel desempeñado por el presidente Roosevelt durante la cumbre de Yalta.

Otro elemento a considerar, pues, son las actitudes neuróticas de algunos líderes. Entre la personalidad normal y la psicótica (de causa orgánica, que producen alteraciones del juicio y del raciocinio)⁴⁸ hay una variada gama de matices, dentro de la cual se podría situar la neurosis (en las que se conserva la capacidad de razonar correctamente).⁴⁹ El líder neurótico es capaz de reconocer la realidad, pero modifica su percepción del mundo real. En palabras de Freud en *“la neurosis y en la psicosis, se desarrolla no sólo una pérdida de la realidad, sino también una substitución de realidad.”*⁵⁰

Estudios de numerosos autores, entre ellos Catell, confirman que, entre las personas que acceden al poder, aparecen porcentajes superiores a la media de personalidades psicopáticas (Alejandro, Nerón, Atila, Lenin, Hitler) o al menos con bastantes dosis de neurosis (Yeltsin, Milosevic). Y se podría continuar citando a otras personalidades públicas como banqueros o dirigentes de cadenas de comunicación, etc.⁵¹

Atendiendo a los dictados de Freud y Bullitt⁵² (a la sazón embajador de EE.UU en Francia), la participación del presidente Wilson en las negociaciones previas al Tratado de Versalles estuvo dominada por la irracionalidad; Erich Fromm por su parte, en *“Anatomía de la*

⁴⁶ Bouthoul, Gaston. Tratado de Polemología. Opus citada, p. 546.

⁴⁷ VV.AA. Causas de los Conflictos. Opus citada.

⁴⁸ Vallejo-Nájera, Juan Antonio. Conócete a ti mismo. Fin de Siglo, Madrid 1990, p. 40.

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ Freud, Sigmund. Los textos fundamentales del psicoanálisis. Editorial Altaya, Barcelona 1986, p. 702.

⁵¹ VV.AA. Causas de los Conflictos. Opus citada.

⁵² Freud, Sigmund et al. Le président Thomas Woodrod Wilson. Portrait psychologique. Paris, Albino Michael 1967, citado por Marcel Merle.

destruictividad” hablará de la necrofilia de Hitler, el carácter ciclotímico de Goering o el esquizotímico de Himmler.⁵³

Desde un enfoque psicológico, se puede explicar la lucha de una persona por encaramarse a la cima del poder, tiene un sustrato de supercompensación de los diferentes complejos personales que le conduce a enfrentarse sin desmayo a las numerosas dificultades que tiene que afrontar con su desarrollo.⁵⁴

Nixon hablando de Kruschev decía que, habiendo hecho su carrera a la sombra de Stalin, las fuerzas darwinianas del sistema soviético, producían líderes fuertes e implacables pero también astutos; minusvaloraba así la opción de algunos de sus asesores que incidían en su educación, su idioma mediocre, sus modales poco cultivados o el que bebiera en exceso.⁵⁵

Al interactuar con neuróticos se olvida sus circunstancias y se les analiza como sí se tratase con personas equilibradas. Es muy común sentarse a negociar con personas desequilibradas y considerarlas normales, al entrar en esa dinámica se está en desventaja. Al neurótico sólo se le puede derrotar en el plano emocional, nunca en el racional.⁵⁶

Las consecuencias negativas que indiscutiblemente tiene para el propio mandatario el ejercicio del poder (estrés, ansiedad, insomnio, neurosis, enfermedad coronaria, deterioro del sistema inmune, renuncia a la vida familiar y social, depresión, etc.) se acentúan hasta alcanzar la enfermedad mental, sobre todo cuando dicho ejercicio se convierte en un fin en sí mismo y no en un medio para lograr unos ideales u objetivos previamente determinados. Es entonces cuando trastornos como la paranoia encuentran en el hombre poderoso un excelente caldo de cultivo en el que crecer y desarrollarse.⁵⁷

En la paranoia, el sujeto paranoico percibe perfectamente la realidad, aunque la hipervaloriza e interpreta erróneamente y percibe el objeto como una amenaza, ilusoria en sí misma, pero psicológicamente real. Ternor⁵⁸ la señala como una enfermedad de la autoridad, el deseo de apartar a los demás del camino con el fin de convertirse en el único. Como afirma González Duro: *“el pensamiento paranoide es rígido e incorregible: no tiene en cuenta las razones contrarias, sólo recoge datos o signos que le confirmen el prejuicio, para*

⁵³ Erich Fromm citado por Miguel Alonso Baquer en Lecturas de Sociología Militar. Documento de Trabajo Escuela de Guerra Naval. Biblioteca del CESEDEN (B22C1).

⁵⁴ VV.AA. Causas de los Conflictos. Opus citada.

⁵⁵ Nixon, Richard M. La verdadera guerra. Opus citada, p. 267.

⁵⁶ VV.AA. Causas de los Conflictos. Opus citada.

⁵⁷ Matey, Patricia. *“Delirios de Grandeza”*, <http://www.elmundo.es/salud/1994/129/00500.html>

⁵⁸ Ternon, Yves. El Estado criminal. Opus citada, p. 119

*convertirlo en convicción.*⁵⁹ Y si estar convencido de la propia singularidad histórica es una de las características de la paranoia, sentirse amenazado, perseguido, espiado es la otra cara de la moneda.⁶⁰

La extensión de los ámbitos de exigencia de responsabilidad, y por consiguiente la reducción de los espacios de impunidad de los líderes políticos frente a crímenes graves desarrollados en el ejercicio de sus atribuciones, ha supuesto que si por una parte ha actuado como un elemento disuasorio de ese tipo de conductas, por otra ha sido una razón para perseverar en el poder y en sus ilícitos como forma de impunidad.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*

⁵⁹ González Duro, Enrique. La paranoia. Temas de hoy, Madrid 1991.

⁶⁰ Matey, Patricia. *“Delirios de Grandeza”*, <http://www.elmundo.es/salud/1994/129/00500.html>