

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Repensando el liderazgo estratégico.
El liderazgo estratégico como
liderazgo transformacional -4ª-

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Repensando el liderazgo estratégico. El liderazgo estratégico como liderazgo transformacional -4ª-

Resumen:

Finalizada una serie de artículos preparatorios titulados "Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar" presentados a lo largo del primer semestre de 2017 como parte del Proyecto Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad titulado "*Liderazgo estratégico en España: de la Historia a los retos futuros*" liderado por el CSIC y con el propósito de profundizar en este empeño, se han sistematizado, refundido y ampliado los contenidos tratados hasta ahora añadiendo nuevas dimensiones hasta confeccionar una publicación que se va a hacer llegar sistemáticamente por capítulos semanales a lo largo de este verano de 2017 sin perder de vista la naturaleza integral de la misma. Todo ello desde la convicción de que falta una base nacional de la envergadura precisa para una temática tan capital como es el liderazgo estratégico y que una aportación hecha en clave militar tiene efectos sinérgicos en el mundo civil. Este capítulo aborda el liderazgo estratégico como liderazgo transformacional.

Abstract:

Finalized a series of preparatory articles entitled "Reflections on strategic military leadership" presented during the first half of 2017 as part of the National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges." Led by the CSIC and with the purpose of deepening this effort, the contents have been systematized, consolidated and expanded adding new dimensions to become a book. This publication will be systematically splitted and submitted in weekly chapters throughout this summer without losing sight of the integral nature of it. All this from the conviction that a national base of the necessary size for a subject as capital as strategic leadership is lacking and that a contribution made from the military view has synergistic effects in the civil world.

This chapter is related Strategic Leadership as Transformational Leadership.

Palabras clave: Liderazgo estratégico, general, mando, cultura corporativa.

Keywords: Strategic leadership, general, command, corporate culture.

Y qué tengo que hacer?
 ¿Buscarme un valedor poderoso, un buen amo,
 y al igual que la hiedra, que se enrosca en un ramo
 buscando en casa ajena protección y refuerzo,
 trepar con artimañas, en vez de con esfuerzo?
 No, gracias.
 ¿Ser esclavo, como tantos lo son,
 de algún hombre importante? ¿Servirle de bufón
 con la vil pretensión de que algún verso mío
 dibuje una sonrisa en su rostro sombrío?
 No, gracias.
 ¿O tragarme cada mañana un sapo,
 llevar el pecho hundido, la ropa hecha un harapo
 de tanto arrodillarme con aire servicial?
 ¿Sobrevivir a expensas de mi espina dorsal?
 No, gracias.
 ¿Ser como éstos que veis a Dios rogando
 – oh, hipócritas malditos – y el mazo dando?
 ¿Y que, con la esperanza de alguna sinecura,
 atufan con incienso a quien se les procura?
 No gracias.
 ¿Arrastrarme de salón en salón
 hasta verme perdido en mi propia ambición?
 ¿O navegar con remos hechos de madrigales
 y, por viento, el suspiro de doncellas banales?
 No gracias.
 ¿Publicar poniendo yo el dinero
 de mi propio bolsillo?
 Muchas gracias, no quiero.
 ¿Hacerme nombrar papa en esas chirigotas
 que en los cafés celebran, reunidos, los idiotas?
 No gracias.
 ¿Desvivirme para forjarme un nombre
 que tenga el endiosado lo que no tiene de hombre?
 No, gracias.
 ¿Afirmarme a un club de marionetas?
 ¿Querer a toda costa salir en las gacetas y decirme a mí mismo: no hay nada que me importe
 con tal de que mi ingenio se cotice en la Corte?
 No, gracias.
 ¿Ser miedoso? ¿Calculador? ¿Cobarde?
 ¿Tener con mil visitas ocupada la tarde?
 ¿Utilizar mi pluma para escribir falacias?
 No gracias, compañero. La respuesta es: no gracias
 Cantar, soñar en cambio.
 Estar solo, ser libre.
 Que mis ojos destellen y mi garganta vibre.
 Ponerme, si me place, el sombrero al revés.
 Batirme por capricho o hacer un entremés.
 Trabajar sin afán de gloria o fortuna.
 Imaginar que marcho a conquistar la luna.
 No escribir nunca nada que no rime conmigo
 y decirme modesto.

*Ah, mi pequeño amigo,
que te basten las flores, las frutas y las hojas,
siempre que en tu jardín sea donde las recojas.
Y si por suerte un día logras la gloria así,
no habrás de darle al César lo que él no te dio a ti.
Que a tu mérito debas tu ventura, no a medra,
y en resumen, que haciendo lo que no hace la hiedra,
aun cuando te faltare la robustez del roble,
lo que pierdas de grande, no te falte de noble.*

Edmond Rostand, *Cyrano de Bergerac*.

Liderazgo, ejemplo y transformación

Los continuos cambios sociales, culturales, políticos y tecnológicos, han ido acelerándose a lo largo de estos últimos tiempos e influido en la estructura de las organizaciones. Estos cambios provocan directa o indirectamente modificaciones en la cultura organizacional, que tiende a ser conservadora y, por ende, influyen en las personalidades de sus integrantes. Muchas veces generan resistencia, ya que, por lo común, se espera que los acontecimientos sucedan para adaptarse posteriormente.

Como resultado, tales cambios pueden trasladarse a su vez a los objetivos organizacionales, a las relaciones de autoridad, a las formas de trabajo, a los procedimientos y a las relaciones interpersonales, entre otros factores, que exigen ajustes a través de patrones de comportamiento, que deberán adaptarse a los nuevos esquemas de comunicación, cooperación e interacción. Es aquí donde el líder toma un rol fundamental. Es el encargado de regular las consecuencias del efecto psicológico que producen en los seguidores estas modificaciones, relacionadas con la personalidad individual de sus colaboradores y sus habilidades para manejar el cambio.

Y es que el liderazgo implica la gestión de emociones y su utilización, lo que da como resultado la aceptación de este rol dentro de la organización referida. El liderazgo transformacional surge a partir de los trabajos de James Mac Gregor Burns y Bernard M. Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo

empresarial que se comenzaba a valorar más. Se trata de un proceso común en el que se unen líderes y miembros de un grupo para avanzar hacia un horizonte de mayor motivación y ética.

Según Burns, creador del concepto, el liderazgo transformacional es un proceso en el que *"los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de moral y motivación"*. Este tipo de liderazgo pretende hacer emerger la conciencia de los liderados. *"El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti"*; está centrado sobre las necesidades humanas, y específicamente en las relativas al crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. Se encuentra centrado, entre otros factores, sobre el ejemplo.

Para Bass, los líderes transformacionales a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que hace que dejen de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo aun incluso sin tener satisfechas sus necesidades fundamentales. De esta manera se genera un efecto cascada y se alcanza una individualización y socialización simultánea. Podría aseverarse que el liderazgo transformacional proporciona un empuje más motivador y próximo al grupo de apoyo y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la organización que otros estilos de liderazgo. Es el efecto transformador de los líderes carismáticos.

Bass¹ lo contrapone a 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.

¹ VV. AA. Apuntes de Polemología. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo X.

En 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, 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 algunos casos, siendo perverso, en qué medida contribuyeron ellos al cambio o aumentar los estados de crisis.

Estos líderes carismáticos-transformacionales se centran en desplegar las capacidades de sus seguidores o mejor a un, en provocar que estos las desplieguen. Por ello, son capaces de despertar sentimientos de compromiso, unión, potencia que acaban por provocar un incremento del rendimiento en sus colaboradores. Su éxito se debe a su estilo de comunicar su visión, de desenvolverse en sus interrelaciones con humildad, respeto y apertura lo cual resulta fundamental en todo proceso de cambio.

Así, el modelo de liderazgo que propugna el *Tao Te King*² de Lao Tse propone una humildad, una humanidad, que lleve al líder a ocupar un nivel inferior que le permita gobernarlo todo sin por ello ofender a nadie, “*situándose detrás se coloca delante*” (LI) y así “*empuñar las armas como si no las tuviera, imponerse como si no hubiera enemigo*” (XXXIV).

El siglo XXI es el siglo de la horizontalidad y el liderazgo transformacional favorece vía el ejemplo este tipo de aproximación. Este liderazgo transformacional³ dispone de cuatro componentes que desafían el dictum de De Gaulle en el que se auspicia una nítida

² El *Tao Te King*, uno de los grandes clásicos de la literatura universal es un texto filosófico militar que contiene una depurada concentración de los principios que rigieron el arte militar de la antigua China. De sus 81 capítulos hay 10 completamente dedicados a la guerra y 20 en que ésta se encuentra directamente aludida, apuntándose por ello que puede ser un desarrollo de la obra de Sun Tsu.

³ BROWN, Ofelia. “*Liderazgo y cambio organizacional*”.

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>

separación entre líderes y seguidores sobre la base de que “*el pastor no puede ser parte del rebaño*”:

- Ejercen una suerte de influencia idealizada. Son fuentes de emulación y confianza entre sus seguidores. Es un factor motivador el percibir que el líder antepone las necesidades de los demás a las suyas propias y que su conducta está regida por la ética, los principios y los valores, lo que sólo es posible cuando son ejemplares.
- Motivan en forma inspiradora. Actúan para obtener una actitud positiva, a un tiempo humana, entusiasta y optimista. Son capaces de diseñar un futuro deseable para todos al tiempo que estimulan actos que contribuyen a su materialización por su pública convicción y ejemplo. Son expresiones de un compromiso.
- Estimulan el intelecto de su gente. Les enseñan a ser responsables de su propia labor, estimulando el esfuerzo, la innovación y la creatividad. Esto es, promueven el pensamiento ideacional, la producción de imágenes mentales y pensamientos en respuesta a los retos planteados.⁴ Utilizan técnicas de cuestionamiento, replanteamiento de problemas, los ayudan a ver nuevas perspectivas; nunca los ridiculizan ni los critican en público, poniendo en valor sus aportaciones.
- Muestran consideración y respeto hacia las personas. Saben escuchar factor este de horizontalidad, con el que simultáneamente se muestra confianza y respeto hacia el seguidor y se alcanza un mejor conocimiento de la situación. Prestan atención a la necesidad individual de crecimiento de quienes trabajan con ellos, ofrecen consejo, coaching o mentoring, generan oportunidades de crecimiento.

Ciertamente el mejor liderazgo es el promovido a través del ejemplo y más entre militares. El ejemplo es compromiso y expresión de una firme creencia. Las palabras seducen, pero sólo el ejemplo arrastra. El ejemplo crea autopistas de la virtud. Como nos recuerda la publicación de la Armada dedicada a Liderazgo estratégico antes,

⁴PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p. 56

“(en el pasado) la autoridad estaba fundamentalmente sustentada en la jerarquía, consolidándose un sistema de liderazgo “transaccional” (yo te doy, tú me das), reforzado por el temor al castigo. El estilo de mando era, por lo general, autoritario y distante y el servicio se construía de abajo a arriba, dedicándose toda la estructura subordinada al servicio del superior... La incertidumbre y el cambio que caracterizan el presente requieren que el mando se sustente en algo más que el mero poder jerárquico, ya que las circunstancias obligan continuamente a obtener el compromiso de las personas hacia metas nuevas que exigen esfuerzos diferentes. Por ello, es preciso un liderazgo proactivo, de gran capacidad persuasiva, que se construya sobre un sólido código ético, que se sustente en la mutua confianza y que apele a los valores más profundos y nobles de las personas. En este marco, el líder no puede ni debe pretender saberlo todo ni hacerlo todo; tiene que conceder campo de actuación a sus seguidores y confiar en su obediencia inteligente fomentando a su vez el liderazgo creativo de sus subordinados.⁵”

El liderazgo transformacional busca una ejemplaridad persuasiva, no autoritaria refuerza cualquier proyecto y ayuda a su concreción. No hay mejor promoción del cambio en el sistema de valores organizativos que la repetición incesante de ejemplos de hombres comunes, de miembros de la propia organización, que sirvan para enunciar una necesidad moral, un deber ser que abra la puerta a la larga a una universalización de la regla y demuestre que su realización resulta posible.⁶

De esta manera se generan nuevos patrones, el redescubrimiento y valoración de nuevos caminos al tiempo que se hace posible el nuevo mundo y marcan la senda del tránsito hacia él. Sus seguidores no son santos ni héroes, modelos del pasado sino hombres comunes y virtuosos – la virtud no es algo místico sino intrínsecamente práctico;

⁵ Publicación de la Armada. Modelo de liderazgo. Nivel estratégico. Ministerio de Defensa.

⁶ Gomá Lanzón, Javier. Ejemplaridad pública. Editorial Taurus, 2009.

como las ideas, sólo existen cuando se concretan- que creen y se entregan a un proyecto, a lo que hacen y con normalidad.⁷

El ejemplo es una persuasión en principio no pretendida, una persuasión que conmina a la reforma y responsabiliza a quien no la acomete; por eso el ejemplo obliga implícitamente a pronunciarse aunque sólo sea para rechazarlo.

El liderazgo transformacional requiere de una ejemplaridad que subordina racionalmente la propia felicidad a la ley moral y dote al individuo de una dignidad que le convierte en una referencia para el conjunto. Es una conducta con un plus de moralidad, la virtud puesta en práctica; sirve a la generación de nuevas costumbres, nuevos caminos posibles para el grupo.

No se trata pues de replicar a las personas, privarlas de su propia individualidad, sino de ofertar como posibles modelos de conducta virtuosa que añadan el necesario plus a lo normativo. Cumplir la ley y las normas es condición necesaria no suficiente.

Un ejemplo civil de ello, con sus matizaciones, podemos encontrarlo en el estajanovismo, un movimiento de emulación construido sobre la base del incremento de la productividad, que se servía de un minero del Donest, Stajanov y que, en la línea de su proyecto de *nuevo hombre soviético*, fue instrumentado por las autoridades soviéticas como forma de incrementar la productividad.

Ese liderazgo debe tener un objetivo en el grupo. De hecho el grupo debe ser su objetivo. Y un objetivo así sólo puede materializarse a través de símbolos (así se creó, por ejemplo, la “*medalla a los trabajadores estajanovistas*”). Un símbolo es la representación perceptible de una idea. Es un signo sin semejanza ni contigüidad con el que se evoca valores y sentimientos, representando alegóricamente ideas abstractas.

⁷ Gomá Lanzón, Javier. Ejemplaridad pública. Editorial Taurus, 2009.

Los símbolos no pueden quedar en grandes palabras, vacías de contenido y uso, por la que se transita sin que realmente vengan a significar gran cosa. Establecerlos es dotarlos de una dimensión de convención socialmente aceptada. Recuperarlos es volver a poner en valor al grupo. Poniendo en valor al grupo, conforme a los principios del liderazgo transformacional, se restituye simultáneamente al individuo, eje real de actuación.

El ejemplo nos saca del ensimismamiento y nos demuestra que otra narración es posible. El símbolo ligado al ejemplo, a la entrega y a la virtud cívica se incorpora a la narración para culminarla efectivamente. Por eso recuperar los símbolos, realzarlos, es recuperar o fortalecer el grupo como espacio de relación y como unidad de futuro. Los valores de una Institución no son los que esta predica, sino los que en ella se practican. La credibilidad de una Institución se encuentra en el espacio que se sitúa entre lo uno y lo otro.

En conclusión, el liderazgo desde esta perspectiva, es un conjunto de actitudes, conocimientos y capacidades que hacen al líder tan distinto del resto que inspira a quienes están alrededor a seguirle, tanto a él como a sus palabras y ejemplo. No obstante, no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo, por cuanto las cualidades y habilidades que requiere vienen determinadas por el contexto. Pero siempre hay tres factores omnipresentes en todas ellas: responsabilidad, comunicación y ejemplo.

Liderazgo y Poder

El liderazgo es un proceso que cuando es asumido, se autoalimenta, de forma que el líder, en algunas ocasiones y en ciertos casos, cada vez demandará más poder y será más exigente en recibirlo.⁸ En esta línea, Nixon⁹ citando a McGregor Burns sostiene

⁸ VV. AA. Apuntes de Polemología. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo X.

⁹ 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

“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.”¹⁰

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”.¹¹

Es la *hybris* (ὑβρις *húbris*), ligada a la pasión, al ansia de poder, a la desmesura, al exceso, y que se encuentra recogida por Maquiavelo en el concepto de *virtus* como algo específico y hasta deseable en los príncipes. La encontramos en el mundo clásico, precisamente de donde surge el concepto. La Casa de Atreo, el trono de los átridas, se encuentra transversalmente unida a muchas de las tragedias y obras épicas de ese periodo, a las que aporta personajes como Agamenón, Clitemnestra, Menelao, Orestes, Ifigenia, Helena, Electra, Pélope..... héroes, líderes arrebatados, abandonados a la pasión a la vez que víctimas de un destino tejido en lo más alto y que no son capaces de controlar.

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>

¹⁰ NIXON, Richard M. *La verdadera guerra*. Editorial Planeta, Barcelona 1980, p. 281.

¹¹ VALLEJO-NÁJERA, Juan Antonio. *Locos egregios*. Editorial Planeta, 1992.

Ejemplos del mundo actual tampoco faltan y ponen juntos a personas muy diferentes. Así tanto Stalin como Jomeini se desembarazaron de todos los que les habían acompañado en el proceso de ascensión, demostrando, una vez más, cómo la Revolución, igual que Saturno, siempre devora a sus propios hijos.

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*, la pena que imponen los dioses y que tiene como efecto devolver al individuo dentro de los límites que cruzó. Heródoto 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".

Con ella en la Antigua Grecia se aludía a un desprecio temerario hacia el espacio personal ajeno unido a la falta de control sobre los propios impulsos, siendo un sentimiento violento inspirado por las pasiones exageradas, consideradas enfermedades por su carácter irracional y desequilibrado, y más concretamente por la diosa Ate (la furia o el orgullo). 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 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".*¹²

El poder cuenta con su propia estética, una de cuyas manifestaciones es el protocolo pero también en el arte mediante pinturas o esculturas que recuerdan a quien se acerca a los despachos en los que habita los peligros derivados de su proximidad. Los temas

¹² MATEY, Patricia. Delirios de Grandeza,
<http://www.elmundo.es/salud/1994/129/00500.html>

de la antigüedad clásica son recurrentes y poco imaginativos: Ícaro, Sísifo, Prometeo... porque su significado admonitivo es claro.

Así, la vanidad y la ambición suelen ser características comunes a muchos de ellos. Despliegan una gran energía, a menudo volcánica. Les mueve mucho la curiosidad. Como señala Agustín Guimerá, suelen cuidar su apariencia externa, pretendiendo transmitir una cierta armonía en su entorno: vestimenta, postura, tono de voz, etc. Son conscientes de que son actores principales de un particular teatro del mundo. Es, a fin de cuentas, una puesta en escena muy personal. Todos son conscientes de la naturaleza efímera de la oportunidad, siendo rápidos como un halcón o flexibles como un junco en las situaciones críticas.

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 del presidente tunecino Bourguiba). 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.¹³ 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)¹⁴ 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).¹⁵ El

¹³ VV.AA. Causas de los Conflictos. Documento de trabajo del Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

¹⁴ VALLEJO-NÁJERA, Juan Antonio. Conócete a ti mismo. Fin de Siglo, Madrid 1990, p. 40.

¹⁵ VALLEJO-NÁJERA, Juan Antonio. Conócete a ti mismo. Fin de Siglo, Madrid 1990, p. 40.

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 sustitución de realidad.”*¹⁶

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, altos funcionarios públicos que lo son tras oposición, etc.¹⁷

Atendiendo a los dictados de Freud y Bullitt¹⁸ (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 destructividad”* hablará de la necrofilia de Hitler, el carácter ciclotímico de Goering o el esquizotímico de Himmler.¹⁹

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.²⁰

¹⁶ FREUD, Sigmund. Los textos fundamentales del psicoanálisis. Editorial Altaya, Barcelona 1986, p. 702.

¹⁷ VV.AA. Causas de los Conflictos. Documento de trabajo del Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

¹⁸ FREUD, Sigmund et all. Le président Thomas Woodrod Wilson. Portrait psychologique. Paris, Albino Michael 1967, citado por Marcel MERLE.

¹⁹ Erich FROMM citado por ALONSO BAQUER, Miguel en Lecturas de Sociología Militar. Documento de Trabajo Escuela de Guerra Naval. Biblioteca del CESEDEN (B22C1).

²⁰ VV.AA. Causas de los Conflictos. Documento de trabajo del Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

Nixon hablando sobre 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.²¹

Al interactuar con neuróticos se olvida sus circunstancias y se les analiza como si 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.²²

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.²³

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. Ternor²⁴ 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.

²¹ NIXON, Richard M. La verdadera guerra. Opus citada, p. 267.

²² VV.AA. Causas de los Conflictos. Documento de trabajo del Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

²³ MATEY, Patricia. "Delirios de Grandeza", <http://www.elmundo.es/salud/1994/129/00500.html>

²⁴ TERNON, Yves. El Estado criminal. Editorial Península, Barcelona 1995, p. 119

Es más, en la firmeza, en la resiliencia, en la incapacidad para modificar las resoluciones adaptadas y llevarlas hasta el final puede haber hasta algo de patológico, de enfermizo. 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 convertirlo en convicción.”*²⁵ 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.²⁶

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*

NOTA: Las ideas contenidas en los *Documentos de Análisis* son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

²⁵ GONZÁLEZ DURO, Enrique. La paranoia. Temas de hoy, Madrid 1991.

²⁶ MATEY, Patricia. *“Delirios de Grandeza”*
<http://www.elmundo.es/salud/1994/129/00500.html>

