



# Representación y liderazgo

Gustavo López Espinosa (\*)

“Nosotros, que somos tan buenos como tú, te juramos lealtad a ti que no eres mejor que nosotros, y te aceptamos como rey y señor soberano, mientras observes nuestras libertades y leyes; y si no, no”

Juramento de lealtad ante los reyes medievales de Aragón

## CONCEPTO DE REPRESENTACIÓN

Re-presentar es hacer presente algo que está ausente. Ser representante equivale a la capacidad de tomar una decisión

por otros, es decidir con competencia sobre el mandato popular.

En la ciudad griega, la democracia no requería representación; se

trataba de una democracia directa sin intermediación. Los considerados ciudadanos constituían un número que admitía la deliberación conjunta como asamblea. En la democracia

(\*) Licenciado en Ciencias de la Educación por la UBA, con formación de posgrado en Psicología Cognitiva. Se ha dedicado a la formación en liderazgo en entidades públicas, empresarias y del tercer sector en el país y en el exterior. Asesor Académico del CEIDA (Centro de Investigación y Desarrollo de la Dirigencia Agroindustrial) de la Sociedad Rural Argentina. Participa como Profesor de Liderazgo en el PDD (Programa de Desarrollo de Liderazgo) de la Universidad Católica Argentina.

moderna, el número de ciudadanos hace inviable la democracia directa. En nuestro sistema político el pueblo no gobierna sino por medio de sus representantes.

En la Argentina la democracia no ha logrado aún consolidarse como un sistema maduro. En el 2001 vivimos una profunda crisis del sistema político. Esta crisis se expresó en agudas expresiones de rechazo a la legitimidad, no del sistema, pero sí de los actores políticos en general. El voto castigo, el hecho de que cerca del 50% no haya votado, lo hizo en blanco o impugnando su voto, la consigna repetida en muchos actos públicos “Que se vayan todos”, muestran a las claras la crisis de representatividad de los representantes. ¿Cómo puede desenvolverse la vida política en una sociedad de masas sin representantes?

La crisis de representación da lugar a la búsqueda de nuevas formas de democracia directa, semidirecta o de auto representación, bajo las formas de ONGs o el tercer sector, y protestas con contenido reivindicativo de distinto tipo, ya sea social, ecológicas, etc.. Ahora bien, estas manifestaciones, en la medida en que llegan a instancias de negociación en una mesa, generan automáticamente una forma de representación con diversos grados de formalidad. A la corta o a la larga aparecen sujetos que con su presencia hacen presentes a otros sujetos, llegando los primeros (representantes) a decidir en grado menor o mayor por los representados.

A la vez que la vida pública se hace crecientemente democrática desde el punto de vista de los procedimientos electivos formales, la representación se hace cada vez menos participativa. La elite gobernante parece desacoplarse del supuesto mandato popular de hecho muy esquivo. Esto corroe la legitimidad del sistema en la mente de los ciudadanos que tienden a recurrir a mecanismos directos o semidirectos de participación pública. La ciudadanía se rebela contra las instituciones que ya no la representan. Ello lleva a crisis

recurrentes y a la búsqueda de personalismos salvadores.

¿Son estas formas de democracia semidirecta el futuro de la vida política?  
¿Cuáles son los desafíos del liderazgo para superar la crisis de representación?  
¿Cuáles son los nuevos rasgos que debería tener la “educación del soberano” en este nuevo contexto? Estas son algunas de las preguntas que queremos formularnos en este artículo.

## **SON INDISPENSABLES LOS LIDERAZGOS DE REPRESENTACIÓN**

El ejercicio de la ciudadanía requiere representación y la representación requiere liderazgo. La mediación parece por el momento insustituible. Puede haber sí un cambio en la forma de representación. Algunos de los elementos de la nueva representación parecen ser:

- a. la mediación de los medios masivos de comunicación,
- b. el rol protagónico de la opinión pública,
- c. cierta desacreditación de los partidos políticos,
- d. la emergencia de asociaciones de la sociedad civil en la vida pública,
- e. la fragmentación de intereses y la dificultad de articular una voluntad común.

Los líderes tienen una función instituyente, no meramente representativa, si bien no tienen una libertad absoluta. Aunque existan siempre intereses y divisiones en el interior de la sociedad representada, hay mayor autonomía de los liderazgos respecto de las condiciones preexistentes en la sociedad. En la tradicional democracia de partidos, los ciudadanos estaban asociados a conjuntos de valores, principios, ideologías e intereses bastante perdurables, que constituían la identidad del partido, la pertenencia de sus afiliados y simpatizantes y el margen de maniobra de

sus candidatos. Hoy estas identidades se han desdibujado y advertimos una mayor autonomía tanto de cada ciudadano como de cada candidato que, mediante el uso de los medios masivos de comunicación, entra a la casa de cada elector, almuerza o cena con él y le habla en forma directa sin la mediación del partido. Es por eso que hoy se habla de una democracia de candidatos. Y ya no de partidos.

En este sentido, el surgimiento de nuevos personalismos de distinto signo y apoyados en las tecnologías de la comunicación es un fenómeno que crece. Esto implica un cambio en la estructura en el discurso de los líderes.

Los discursos más efectivos son los que permiten mayor identificación de electores con el candidato. Parece que la propuesta ha de ser lo más vacía posible. Así se logra contener en ella diversidad de intereses y valores. Los candidatos se convierten así en referentes transpartidarios. Hay que romper con la identificación partidaria de origen para contener mayores adhesiones, pero además porque el elector no es ya, en su mayoría, un cautivo de una determinada identidad partidaria, sino más bien un consumidor mutante de productos y servicios, pero también de ideas y candidatos que logran romper su modorra e indiferencia política en aquellas circunstancias en las que es obligado a votar. Ésta es la vitalidad de nuestra democracia argentina, si bien esta indiferencia o despolitización no es un fenómeno exclusivamente local.

Esto puede verse como muy negativo o peligroso, desde la perspectiva de los valores tradicionales que alentaban una vigorosa democracia de partidos. Ahora bien, este fenómeno también puede ser percibido como una invitación a los líderes a encontrar propuestas, valores e intereses mas universalizantes, menos sectoriales. Quizá una oportunidad para la democracia en general y para la democracia argentina en particular.

El descontento es la sombra de un anhelo. Es dable pensar que hay un conjunto de anhelos, valores, deseos,

intereses latentes, no claramente conscientes y por tanto no representados. El liderazgo requerido es aquél que logra identificar estos valores latentes y formularlos para que el ciudadano pueda ponerles palabras y expresarlos. El liderazgo de representación que se requiere no es el de un mero ejecutante de un mandato expreso, sino el catalizador de una serie de anhelos bastante fundantes y por tanto también universales o al menos muy generales.

La salida es sistémica. Dos grandes enfoques ha habido para el análisis del fenómeno del liderazgo. Uno es el modelo explicativo de los grandes hombres. Según este enfoque, el líder es un sujeto con atributos excepcionales que hace la historia y la transforma. En este sentido, la Historia es el encañamiento de las biografías de los grandes hombres. Éste fue el modelo de análisis dominante a mediados del siglo pasado.

Otros autores piensan que la historia se explica por cambios estructurales. De este modo, el rol del liderazgo pasa de hacedor de la historia a epifenómeno o emergente de los procesos sociales. Así, es la sociedad o la historia quien hace al líder y no el líder quien escribe la historia.

Pensar de un modo sistémico es pensar en una causalidad múltiple que se retroalimenta. El líder actúa con fuertes condicionantes históricos y sociales que lo exceden, pero si puede ser considerado líder es porque a su vez deja su propia impronta en su entorno. Desde este punto de vista, el liderazgo es un tipo especial de vínculo de interacción.

Como decíamos, el modelo idealizado de participación directa es hoy impracticable. La complejización de las cuestiones públicas, sumada al carácter masivo de la democracia contemporánea, hacen que el rol de los liderazgos sea cada vez más importante, en un fenómeno de especialización y elitización de la política. Así, la política se hace cada vez más delegativa y menos centrada en la participación ciudadana

directa. Representar es dar forma y poner en una persona lo que se ha de representar. Representar entonces no es sólo expresar lo representado, sino de alguna manera constituirlo.

Así, la competencia electoral es la lucha entre candidatos para obtener la delegación de la ciudadanía para tomar decisiones por ella. Esta delegación no surge de una serie de tomas de decisiones previas del ciudadano elector habitualmente despolitizado; más bien, el ejercicio del liderazgo implica la capacidad y la asunción del riesgo de constituir la demanda que está latente, preconsciente y por tanto no formulada de un modo claro en el elector.

La pugna por el liderazgo político es la lucha entre relatos por prevalecer en la mente de los electores. En este sentido, el elector es un campo disponible a diversas sugerencias; cuando alguna de las historias o relatos que cuentan los candidatos logra cuajar en la mente de los electores, se produce el fenómeno que llamamos liderazgo político. El líder interpela al votante y al hacerlo conforma sus ideas en el sentido que le da forma. La voluntad del electorado u opinión pública es creada por la misma exposición de los candidatos que rotulan la conciencia, proponiendo la agenda de temas relevantes y los límites de lo que es políticamente correcto o incorrecto a partir de un conjunto de valores.

Las demandas del electorado se dan de una manera embrionaria o incompleta, toda vez que no son públicamente comunicables hasta que no son expresadas por el líder. Así, representar no es reproducir en otro nivel más alto, por ejemplo en una cámara legislativa, lo que se expresó en otro más bajo, por ejemplo en la calle o en una asociación de vecinos. Representar implica también la constitución misma de lo representado.

Las identidades políticas expresadas por los partidos quedan desdibujadas. Los partidos se definen más como estructuras técnicas para la competencia electoral en pos del poder, que por identidades ideológicas compartidas.

Los políticos se relacionan cada vez más en forma directa y personalista con los electores a través de los medios masivos de comunicación. Asistimos a popularidades líquidas y efímeras. Los electores tienen elecciones fluctuantes sin una lealtad partidaria claramente identificable.

Si bien los partidos han perdido relevancia en su capacidad para formular programas, para la formación de identidades en subculturas partidistas, y la integración social a través de ellos, seguirán canalizando adhesiones a los gobiernos, coordinando los equipos de funcionarios y técnicos, aunque no siempre ellos surjan de su seno, proveyendo sondeos de opinión y transmitiendo feedback o información ascendente a los gobernantes.

## EL LIDERAZGO DIRECTO Y EL LIDERAZGO INDIRECTO

Un indicador de calidad del liderazgo es el de la contribución al capital social del grupo o institución sobre la que ejercemos influencia, ya sea de un modo directo, esto es con los colaboradores o subordinados dentro de la propia organización, o de un modo indirecto, en todo el arco de la propia irradiación.

En la literatura tradicional de management, el liderazgo es visto como la capacidad de ejercer una influencia en los colaboradores para despertar en ellos un comportamiento voluntario orientado a los objetivos de la organización. Esto es lo que llamamos liderazgo directo.

Un jefe o un gerente de una empresa ejercen un liderazgo directo sobre su personal o sobre sus colaboradores valiéndose de los atributos asociados al puesto en el organigrama. Estos atributos son el prestigio social que le da el cargo, su capacidad técnica, su capacidad de acceder a cierta información, sus contactos y su capacidad de premiar o castigar, entre otros factores. Si los analizamos un poco, llegaremos a la conclusión de que

todos éstos son atributos extrínsecos a su persona y que devienen del cargo con el que cuenta. Un rasgo de estos atributos es su volatilidad, pueden ganarse o perderse de la noche a la mañana.

Ahora bien, además este gerente puede ejercer un liderazgo indirecto; pero éste es un liderazgo basado ya no en los atributos del cargo, sino en su irradiación, en sus convicciones y su contagio, en la confianza que genera en su entorno, en su capacidad de escuchar, en su voluntad de servir, en su disponibilidad, en la transparencia de sus gestos, en su carisma. Este liderazgo indirecto es el que lo proyecta más allá de las fronteras de las personas alcanzadas por el imperio de su cargo. Se vincula con la capacidad de influenciar en aquéllos a los que no se los puede obligar con los atributos de su poder formalmente concedido por la organización. Esta capacidad puede darse o no en el líder gerencial, pero es esencial en el líder político.

Al distinguir estas bases tan distintas en las que cimentamos nuestro poder, influencia y liderazgo, nos damos cuenta que contribuir con el capital social de un grupo o de una comunidad, se relaciona más con los atributos de liderazgo indirecto que con los del poder directo. No decimos que ambos no puedan complementarse, decimos que han de distinguirse y que tienen ámbitos de aplicación diferentes también. Contribuir al capital social de una comunidad, de un grupo o de una institución, no se vincula tanto con el poder de obligar, como con la capacidad de crear lazos de confianza. Necesitamos crecer en esta dimensión para recrear nuestras instituciones.

Esta capacidad se relaciona fuertemente con la identificación. Los estudios psicosociales sobre la relación entre el líder político con rasgos carismáticos y sus seguidores, demuestran que en el liderazgo hay una identificación de los seguidores con el líder junto con cierta distancia. La identificación va en línea con la representación, toda vez que el líder es visto por los seguidores como

un sujeto en el cual pueden reconocerse, es un prójimo que encarna los valores y cultura del colectivo que lidera.

Ahora bien, la mera identificación-representación no basta para definir el liderazgo. Hace falta a su vez una distancia, un reconocimiento de que el líder reúne unos atributos admirables que superan la media y que justifican la cesión de facultades de decisión que todo ejercicio de poder concedido implica, aún en los estilos de liderazgo más democráticos o participativos. Este fenómeno de identificación es un proceso bastante inconsciente.

Desde el punto de vista psicosocial, la representación requiere proximidad y distancia a la vez. Como decíamos más arriba, la representación que requiere la vida política en el actual estado de desarrollo histórico en el que nos encontramos, no es una mera delegación. El líder no es sólo un mandante, aún en un contexto democrático. El líder escucha e identifica anhelos y pedidos de los mandantes o seguidores, pero no se limita a su mera reproducción en otro ámbito de decisión. El líder agrega valor porque puede reformularlos para hacerlos comunicables a otros o aún a los mismos mandantes, que en muchas circunstancias no son capaces de reconocer una necesidad hasta que no es escuchada en el discurso del líder. También debe integrarlos con otros temas de la agenda pública, ha de complejizarlos desde el punto de vista técnico, ha de encontrar el modo y el tiempo oportunos para plantearlos en el nivel que corresponda, ya sea legislativo o ejecutivo. Así, la representación implica un agregado de valor sobre las demandas básicas de los ciudadanos representados. He aquí serias exigencias de tipo técnico-profesional, sin las que la mera identificación-proximidad no logra agregar valor para la comunidad.

### **EL LIDERAZGO REPRESENTATIVO COMO EXPERIENCIA VINCULAR**

La historia reciente de Occidente muestra a las claras dos fracasos rotun-

dos. Por un lado, el fracaso de toda forma de colectivismo. Por el otro, el fracaso del individualismo. Estamos entonces en un buen contexto cultural para ensayar un modelo alternativo de interacción humana, distinto del individualismo y del colectivismo. Ya lo sabemos, el colectivismo, al anular la iniciativa individual, hace artificial el desarrollo; el individualismo lo hace insostenible.

El liderazgo supone crear entre representante y representados una experiencia vincular o una experiencia “nosística”. Para entender qué es una experiencia nosística hay que distinguir tres formas de interacción humana que podemos confundir.

El egocentrismo, consistente en la autoafirmación de un yo pretendidamente soberano y sin conciencia de interdependencia en un nosotros. Esta pretendida afirmación termina siempre siendo violenta, por acción o por omisión. Es como una firmeza forzada que carece de la capacidad de escuchar, considerar, entender o acoger al otro. Por eso, es violento e incapaz de representar nada más que a sí mismo. El segundo año de vida y la adolescencia constituyen dos momentos en los que los seres humanos afirmamos nuestro yo para distinguirnos del nosotros familiar originario. Poder hacerlo es cumplir una etapa necesaria para autoafirmarnos como seres autónomos.

En el otro lado del espectro se encuentra la masa o un nosotros indiferenciado, consistente en fundir la conciencia, iniciativa y libertad individual en un supuesto nosotros en el que nadie logra decir “yo”, “yo pienso, yo necesito, yo creo”. Un “cambalache, en un mismo lodo todos revolcaos”. Es una pretendida proximidad e identificación que no es tal porque le falta la consistencia de identidad personal. Para que haya prójimos se requiere que haya distinción entre un yo y un tú. En la pretendida representación del tipo masa, el líder no agrega valor al representado. Sólo lo seduce con consignas fáciles. Durante los primeros meses de vida, el bebé establece con su madre un vínculo



Representar es un desafío sumamente complejo, que implica empatía, identificación y vínculo por un lado, y a su vez, distancia crítica. Sostener la tensión entre estos dos polos es una de las claves.

de fusión en la que no hay distinción yo-tú. El bebé no logra percibirse aún como un ser autónomo. Inclusive la mamá, en momentos especiales de arrobo con su hijo, puede decir, “ahora vamos a bañarnos”, o “ahora vamos a comer”. Esta utilización equívoca del pronombre “nosotros”, en rigor ella no se va a bañar ni a comer sino sólo el bebé, es fiel a esta realidad de fusión. El adulto no vuelve a vivir esta realidad, sólo en algunos momentos muy especiales como el enamoramiento, la unión sexual o el fenómeno de masas.

Ahora bien, si como adultos nos instalamos en alguno de estos momentos evolutivos el individualismo adolescente o la fusión infantil, estableceremos relaciones insatisfactorias con los otros. Tanto en el individualismo como en la masificación se pierde el sabor lúdico o deportivo de la vida. En el egocentrismo, el otro es percibido como una amenaza o un mero instrumento, puro choque que desgasta. En la masa, el otro no es visto como otro porque se ha perdido la distinción yo-tú, no hay tensión, no hay juego. Cuando en la interacción tipo masa el otro pretende autoafirmarse, es percibido también como amenaza o traición. El ejercicio de la representación política supone un deporte gustoso entre sujetos soberanos conscientes y libremente interdependientes, requiere una clara distinción yo-tú.

La auténtica representación requiere que la relación entre representante y representado esté caracterizada por un tipo de vínculo que aquí denominaremos “nosotros maduro”. En un nosotros maduro reconocemos lo común sin anular la soberanía de los sujetos individuales que se vinculan desde la libertad. Quienes viven la dimensión de lo “nosístico” disfrutan de una firmeza capaz de proximidad y una proximidad sostenida con firmeza. La vida se hace gustosa, despliega su deportividad con contacto, desafío, riesgo, choque y comunión. Es allí donde el representante agrega novedad y valor al mandato del representado, logrando así expresarlo, reformularlo para comunicarlo, enriquecerlo técnicamente, incluirlo en el momento justo en la agenda pública, consolidarlo técnicamente, etc.. En la fusión, este agregado de valor resulta imposible.

El líder representante tiene entonces una doble tarea. Por un lado, la que podríamos llamar dinámica empática, consistente en buscar un vínculo activo que le permita escuchar y comprender a los mandantes. Pero a su vez una dinámica asertiva, que le permita distanciarse de esa demanda y agregarle su visión.

Todo esto supone en el representante la asunción de riesgos sin los que no hay liderazgo. Nelson Mandela, al

formular su visión de una Sudáfrica unificada como modo de superar el apartheid, asume el riesgo de formular una visión personal que quizá expresaba un anhelo implícito o inconsciente en sus seguidores, más movidos por el resentimiento que por los gestos de pacificación. Podríamos decir que Mandela tensa la identificación en el nosotros de la gente de color en Sudáfrica afectada por la política del apartheid, para formular su visión y programa de pacificación. La representación, sobre todo en momentos claves de la historia, supone el riesgo del distanciamiento. La crisis de liderazgo en la Argentina se relaciona con el no surgimiento de personalidades capaces de asumir estos riesgos. Mandela desde la cárcel no podía recurrir a ningún sondeo de opinión. Quizá muchos de nuestros políticos estén demasiado presos de las tecnologías de los encuestadores y por tanto no logren desafiar cierto status quo.

Desde un punto de vista psicosocial, podríamos decir que las reiteradas dificultades para encontrar en la Argentina un interjuego armónico entre los distintos poderes del Estado y entre el gobierno y la oposición, o entre el gobierno y diversos sectores sociales, como el de la producción agropecuaria o la justicia, por ejemplo, tienen que ver con nuestra dificultad para encontrar en muchos ámbitos, no sólo

el político, esa relación “nosística” en la que dentro de un contexto de valores comunes, podamos vivir el disenso como un modo de enriquecimiento.

El liderazgo que buscamos irradia el gusto por la comunión entre soberanos de la vida personal. Ello implica el trabajoso ejercicio de distinguir en cada interacción, el propio espacio, el espacio del otro y el espacio compartido. Se trata de tres espacios distintos. Toda relación humana insatisfactoria supone la confusión, el descuido o desatención de alguno de estos espacios distintos.

La capacidad de distinguir espacios me resulta muy útil para comprender mejor algunas disfunciones sociales que lamentablemente padecemos frecuentemente. Son ejemplos de confusión, invasión o abandono de espacios: el autoritarismo, el clientelismo político, el descuido de lo público, el consumismo irresponsable, el cortoplacismo, la violencia como modo de resolución de conflictos, el desconocimiento de la ley, la irresponsabilidad fiscal, el “no te metás”, el “yo argentino”, la dificultad para establecer acuerdos perdurables, la incapacidad para comprender al otro, el egoísmo avariento de los poderosos, y egoísmo del “sálvese quien pueda” de los excluidos.

El liderazgo que necesitamos urgentemente es el que es capaz de promover individuos fuertes y solidarios. Ello supone el desarrollo de dos habilidades de comunicación esenciales. La asertividad, que es la capacidad de afirmar de un modo firme y claro las propias necesidades y puntos de vista. La asertividad permite la expresión del componente individual o sectorial en el nosotros más amplio. La escucha, que es la capacidad de apertura al punto de vista y necesidades del otro. La escucha permite vivir la dimensión vincular en el nosotros.

El liderazgo que necesitamos es el que despierta en los grupos y comunidades la experiencia del nosotros sin anular lo personal. Es el que invita a la autoafirmación de cada sujeto en la conciencia racional de la interdependen-

cia y el deseo cordial del vínculo. El liderazgo requerido es el que dilata las fronteras de lo humano entre dos polos; por un lado, hacia el misterio profundo del destino que es individual, personal e intransferible; por el otro lado, hacia la realidad palpable también misteriosa de la comunión como fuente y destino de la existencia.

## **LAS PARADOJAS DEL PODER**

Contribuir al fortalecimiento del tejido y capital social supone hacerse cargo de la propia irradiación. Entender el liderazgo como irradiación es reconocer esa influencia que de hecho ejercemos más allá de nuestra voluntad. Independientemente del lugar que ocupemos en la organización social, todos ejercemos influencia todo el tiempo con nuestros comportamientos, gestos y actitudes. Éste es el liderazgo indirecto que de hecho ejercemos siempre. Crecer en liderazgo es hacerse responsable de esa irradiación. No es posible modificar nuestra irradiación de la noche a la mañana. No hay muchas técnicas al respecto. Lo que sí es posible, es emprender un camino de autoeducación. Un camino que buena parte de nuestra clase política parece no haber iniciado siquiera.

En este modo de asumir la influencia anida una paradoja. El poder y el liderazgo se escapan cuando se buscan. Cuanto más recorro a técnicas y prótesis para tener influencia, más opaco la irradiación. Es extraño, la influencia como irradiación es un logro que se alcanza cuando de alguna manera dejamos de buscarlo. La obsesión por el poder nos aleja de las fuentes vivas de las que brota una irradiación positiva. Cuando buscamos ansiosamente construir poder nos hacemos menos confiables para los demás, y por tanto lo perdemos.

Estamos hablando del poder indirecto basado en la confianza. Uno puede perder este tipo de poder conservando y aún incrementando el directo o capacidad de coerción formal. Ahora bien, lo paradójico es que, al sentir que carecemos del primero,

recurrirnos al segundo como prótesis, lo cual es un camino muy efectivo para descapitalizarnos del primero. El poder auténtico es un logro que viene por añadidura de otras cosas. El liderazgo parece ser la irradiación de alguien que no está muy preocupado en influir en los demás, sino más bien en vivir bien su propia vida.

## **LA PERSONA DEL LÍDER COMO INSTRUMENTO**

Hacernos responsables de nuestra irradiación es tomar conciencia del efecto social de nuestro comportamiento individual. Es reconocer que el primer instrumento de liderazgo con el que contamos es nuestra propia persona y lo que ésta produce en su entorno. La propia personalidad es como un instrumento musical, porque es la caja de resonancia de ciertos valores; no de los que declamamos en un discurso, sino de los que encarnamos realmente y expresamos en cada una de las decisiones que tomamos. Según Indira Gandhi “Nosotros mismos debemos ser el cambio que deseamos ver en el mundo”.

No puedo modificar mi irradiación voluntariamente, pero sí puedo emprender un camino de autoeducación. El camino de autoeducación no termina nunca, porque se dirige a una meta que puede alcanzarse sólo parcialmente. La meta es la conquista soberana y serena del propio espacio, que no es otra cosa que la propia vida y su destino. La persona madura sabe lo que quiere y quiere lo que hace; por eso su irradiación es positiva, porque invita al otro a afirmarse también en la existencia, que es como celebrar la vida habitando el propio lugar, el propio espacio.

Una irradiación es positiva cuando estimula a los otros a encontrar su propia identidad y lugar en el mundo, cuando anima a los otros a hacerse soberanos de la propia vida y ciudadanos del espacio común. Esto es como decir sujetos soberanamente libres y con conciencia de interdependencia.

Cuando contagiamos a otros este gusto por vivir la vida de verdad contribuimos con el tejido y el capital social en nuestro entorno.

## LOS DESAFÍOS DEL LIDERAZGO

Para crecer hacia un liderazgo de representación auténtico, quien esté dispuesto a representar a otros debería formularse algunas preguntas. Carl Rogers, un psicólogo experto en educación y desarrollo humano, se formula algunas preguntas que permiten identificar una relación madura y fructífera y que aquí adaptamos libremente al tema que a nosotros nos ocupa.

¿Cómo puedo ser para el otro una persona digna de fe en sentido profundo? Cumplir con las condiciones externas de la confiabilidad, como respetar la palabra empeñada, actuar profesionalmente, ser consistente y cumplir con los compromisos asumidos en el tiempo es indispensable, pero quizá no basta. Ganar la confianza del otro no depende de rígida coherencia o estabilidad, supone ser sincero y auténtico. Poder ser uno mismo es lo que inspira confianza en los demás. Lo primero es crear una relación auténtica consigo mismo; es decir, percibir los propios pensamientos, sentimientos y necesidades y aceptarlos. Una mala comprensión de la dimensión vincular del liderazgo puede hacer pensar que respetar el propio espacio de visión y convicción es una traición al otro o a la comunidad representada. No puede transmitir confianza quien está en guerra consigo mismo.

¿Puedo permitirme comunicar actitudes positivas hacia el otro: respeto, interés, calidez, cuidado, acogimiento, agrado? Sentir todo esto es relativamente fácil. Lo difícil es comunicarlo. Tememos que si nos permitimos experimentar y expresar tales sentimientos hacia otras personas, nos veamos atrapados o perdamos nuestra independencia y capacidad de maniobra. Los otros podrían plantearnos exigencias o bien podríamos decepcionarnos.

Naturalmente no queremos correr esos riesgos. Una de las formas de defendernos es asumir una posición “profesional” que implica distancia. La distancia da cierto poder, ¿pero es el tipo de poder que buscamos? Hacer un gesto de acercamiento hacia el otro puede ser relativamente fácil, pero desarrollar en nosotros la sensibilidad por lo bueno que hay en el otro y en la vida en general y poderlo irradiar puede suponer toda una conversión del corazón.

¿Puedo ser suficientemente fuerte como persona como para distinguirme del representado? ¿Puedo respetar con firmeza mis propias opiniones y necesidades aún cuando sean distintos y hasta opuestos a los del otro? ¿Puedo expresarlas con claridad como algo que me pertenece? ¿Es mi individualidad lo suficientemente fuerte como para no sentirme confundido en el otro? ¿Soy suficientemente fuerte como para entender que su alejamiento, sus amenazas o sus gestos de desprecio no me destruirán, que existo independientemente con derecho propio más allá de sus exigencias? ¿Hasta cuánto puedo poner en riesgo una popularidad fácil o condescendiente? Cuando logro sentir con libertad mi capacidad de ser una persona independiente, descubro que puedo comprender y aceptar al otro con mayor profundidad y hasta puedo irradiar en él esa soberanía dinámica hacia su propio autodespliegue. ¿O siento que el otro debería seguir mi consejo, depender de mí en alguna medida o bien tomarme como modelo y salvador?

¿Puedo ponerme en el lugar del otro, caminar en sus zapatos, intentar ser él por un instante, tratar de descubrir qué se siente siendo él? ¿Puedo ingresar en su mundo sin caer en la tentación de evaluarlo o juzgarlo? ¿Puedo entrar en su casa con delicada unción, dejando mis zapatos en la puerta? Existe una poderosa tentación en “corregir” lo que vemos defectuoso. Existe una poderosa tentación en querer borrar la pobreza o lo que entendemos falta de iniciati-

va en la cultura de nuestros pueblos. Borrar todo eso de un plumazo y para siempre. Pero esos intentos siempre terminaron en algún tipo de violencia; violencia de uno u otro signo. Es difícil redimir lo que no se ha abrazado, lo que no se ha aceptado de algún modo. ¿Puedo comportarme en mi actividad dirigencial con la delicadeza necesaria como para que mi conducta no sea sentida como una amenaza? ¿Puedo liberar al otro de la amenaza de mi evaluación?

¿Puedo ver al otro como un ser en proceso de transformación o me veré limitado por una lectura rígida de mi pasado y del suyo? Si en mi contacto con él lo veo como un pueblo inmaduro, un impotente, un dependiente sin iniciativa, cada uno de estos conceptos determinarán y constituirán el tipo de la relación que estableceré con él. Son conceptos que crean lo que profetizan, funcionan como profecías de autocumplimiento. El clientelismo político es una manipulación siniestra, pero en su origen es una lectura rígida de la capacidad de despliegue del otro, una profecía de autocumplimiento. Si lo veo como un dependiente, lo trato como tal y por tanto termino creando un ser sin iniciativa, con lo cual termino convalidando la profecía. Para Martín Buber “Confirmar significa... aceptar la total potencialidad del otro... Puedo reconocer en él a la persona que ha sido creada para transformarse... Lo confirmo en mí mismo, y luego en él...” Basta de fotografías, necesitamos películas con final abierto, en las que el protagonista se convierte en autor de su propio libreto.

Representar es un desafío sumamente complejo, que implica empatía, identificación y vínculo por un lado, y a su vez, distancia crítica. Sostener la tensión entre estos dos polos es una de las claves. Hay un camino de autoeducación exigido en todos los que asumen la vocación política de ser representantes, un camino de autoeducación que muchos de nuestros representantes no parecen haber podido o querido transitar ●