

# Psicología del líder negativo

*Situar a la hostilidad y a la oposición como el meollo mismo de la definición del político, equivale a incapacitar a la política para la asunción de los valores del derecho y por tanto de la política ética de desarrollo.*



No se construye un plan, como país, cuando todos saben oponerse y ninguno llevar a cabo acuerdos inteligentes para la realización de un proyecto común. Nuestros líderes saben discrepar, pelear por el poder entre ellos, dentro y fuera de sus propios partidos, saben dividir y restar; no sumar ni multiplicar.

Para Aristóteles, la primera función de Atenas, la ciudad-estado, antes que producir bienestar material, era generar hombres virtuosos que supieran gobernar para que el pueblo fuera feliz. Nosotros carecemos de un liderazgo capaz de generar la solidaridad nacional y el bien común que necesitamos con urgencia. Los malos gobiernos no permiten que los países logren el crecimiento sostenido con bases democráticas; abundan los líderes negativos por causa de herencias culturales históricas, mala educación y complejos psicológicos.

En la forma de legislar hostilmente se marca el inicio de la corrupción y de la producción de leyes absurdas. Por no saber o no querer producir la calidad de leyes que el plan del país requiere, México se encuentra atascado en los intereses de grupos de poder, sindicatos y burocracia.

Derecho y política seguirán en el mejor de los casos caminos paralelos pues no se encuentran, en el sentido de que lo inteligente y lo justo genere al bien común para que el pueblo no solo viva mejor sino sea mejor. Mejora material, cultural y espiritual tienen que ir de la mano o no son duraderas.

No hemos podido generar líderes aptos, ya no digamos estadistas. Pedimos simples y honrados dirigentes, pues sólo producimos 'vivos' que viven de la política y de la burocracia. En México se confunde ser burócrata con ser político; la coartada es vivir del presupuesto y poder dar chamba a parientes y seguidores. El crecimiento incesante de la burocracia y del sindicato corrupto en un consorcio perfecto, produce el altísimo 'costo país' que nos inhibe para la competencia en un mundo global. Una carga imposible de llevar.

### El líder positivo y el negativo

En el líder hay dos orientaciones fundamentales: Aquel cuyos ideales auténticos de bien común y honestidad están por encima de sus intereses particulares y, el común entre nosotros, aquel en que sus intereses particulares y de su grupo de compromiso están por encima de los de la comunidad, de la empresa, del sindicato o del partido y de la nación.

La disyuntiva es clara: o el grupo está para servir a los líderes o los líderes para servir al grupo. La sociología nos dice que toda agrupación se maneja por *grupos primarios*; esto es, un grupo reducido de personas que se influyen mutuamente emocional e intelectualmente para imponer criterios, consignas y objetivos.

Estos grupos primarios pueden ser visibles o invisibles, formales (si provienen de la autoridad) o informales (si se construyen espontáneamente), pero existen en cualquier grupo humano: desde la alta política hasta los bares o clubes. Ningún líder actúa solo. Dime con quien andas y te diré quien eres. Dime el grupo primario de un presidente y te diré como va a gobernar. Si no tiene un grupo primario definido y hace cambios continuos, peor para él y para el gobierno.

Saber elegir y formar al grupo de hombres clave —no por dóciles, sino por capaces y éticos— es fundamental para poder delegar en el gobierno y en cualquier empresa. Todo buen director, como en una buena orquesta, se rodea de personas que sabe más que él en sus propias especialidades: su trabajo es coordinarlos.

La psicología de cada cultura tipifica a estos grupos primarios en abiertos o cerrados, en transparentes o en misteriosos, desde tranquilas sociedades de servicio, hasta misteriosas sociedades secretas. Unas están regidas por estatutos públicos abiertos y conocidos, hasta las asociaciones de comunicaciones en claves secretas y líderes escondidos: las mafias.

Cuando los grupos primarios informales y organizados desde lo oscuro tienen más poder que la organización formal, no hay nada que hacer. Cuando la comunicación, la seguridad, la distribución del poder, el sentido del bien y del mal lo proporcionan esos grupos informales y la autoridad formal no cuenta más que para la crítica y las quejas, la autoridad responsable ha dejado de funcionar y la indisciplina toma posesión.

Las personas con baja autoestima (antes se les llamaba 'acomplejados') —que en nuestro medio son abundantes— resultan muy útiles para los jefes dictatoriales por su comportamiento servil, y son usados como peones de ajedrez. Estos resultan sumamente peligrosos si llegan al poder, pues serán los traidores en cuanto tengan ocasión.

Cuando la persona mediocre y con complejos adquiere rango —y sobre todo poder—, se vuelve peligrosa por



el robote psicológico de su baja autoestima, la cual se convierte en soberbia, pues se considera a sí mismo superior y capaz de logros espectaculares y hazañas imposibles. Cuanto más alto llegue, más pronto se convertirá en dictador.

Los grandes paranoicos de la historia fueron personas humilladas en la infancia y en el trabajo o en el ejército, y demostraron —cuando se les dio ocasión— ser egocéntricos, capaces de destruir y de oponerse a todo, como líderes negativos. Todos sin excepción terminan en el delirio persecutorio y en represiones masivas de enemigos imaginados: Hitler, Stalin y otros que aún viven.

### Características del líder positivo y negativo

Las cuatro características psicológicas del líder, tanto empresarial como de gobierno, están en relación con las orientaciones antes explicadas. El líder es, en primer lugar, un gran *conocedor de las personas*. No sólo de nombres y caras, que también lo son, sino de perfiles psicológicos, de capacidades, de cualidades y defectos humanos que le permiten conocer para qué funcionen sus elegidos y para qué no. Es un psicólogo natural y un evaluador para sus necesidades de formar grupo. Cristóbal Colon fue un ejemplo de selección de tripulación. Estos conocimientos le permiten ser una ayuda invaluable o un consumado manipulador.

El líder positivo se rodeará de gente capaz y honesta, más que de dóciles lambiscones; el negativo buscará borregada dócil y manipulable que le pueda cubrir sus latrocinios o inmoralidades, pues prefiere el control de la borregada a la eficiencia de los resultados. Esto acontece hasta en institutos religiosos, donde se confunde ser fiel con docilidad sin empuje y con carecer de opinión distinta a la autorizada.

La segunda característica del líder positivo es que *cuida de la gente*; esto es *hace crecer*, según sus posibilidades, a quienes dependen de él: es un desarrollador, un entrenador natural, un *coach* amistoso pero exigente.

El mal líder, destructor, hace crecer al subalterno pero en su capacidad de maldad y de crimen, le hace perder la conciencia del bien y del mal, lo convierte en fanático y fundamentalista, premia según docilidad y falta de escrúpulos. Enseña el mal y amenaza con vengarse del incumplimiento de las órdenes.

La tercera característica es el *respeto por la persona*. El líder positivo respeta, en primer lugar, la libertad de

los subalternos; trabaja apoyado en la voluntad de su gente, no sobre o contra la voluntad de la persona. Es un motivador natural. La adhesión a su persona es por motivación gustosa y por el atractivo que el líder ejerce.

El líder destructivo destruye en primera instancia a la persona, pues se hace obedecer por miedo o por compartir la corrupción: sus únicos motivadores. Humillar a los subalternos es parte del atractivo de ser jefe y hacerse temer es la regla de la obediencia irresponsable. En la burocracia corrupta no hay respeto a la persona, por lo que el burócrata tampoco la tiene con el público.

La cuarta característica del líder positivo es que *se responsabiliza y hace responsables a lo miembros del equipo*, pues sabe negociar y dar los medios para el éxito. El trabajo en equipo es su práctica corriente, no porque acepte la opinión de cualquiera sino porque es un formador natural para proyectos concretos que sólo se pueden delegar en colaboradores gustosos y capaces de actuar bajo su propia responsabilidad.

El líder fija con el equipo metas, objetivos y políticas definidas que cada quien realiza responsablemente y bajo su propia iniciativa. El mal líder exige responsabilidades para las que no preparó y no desarrolló equipo. Los éxitos son de él y los fracasos de los subalternos. **E**



El autor es Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público. Es Doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y Director General del despacho Morales Mancera, de Contabilidad y Consultoría.