

La distinción entre liderazgo y dirigencia según José Francisco Ruiz Massieu

César JULIÁN BERNAL

José Francisco Ruiz Massieu hace algunos años escribió en su libro *Ideas a tiempo*, que “un partido político, que lo sea realmente, reúne siempre plataforma ideológica, oferta programática, estructura organizativa, cultura política, dirigentes, militantes, votantes y simpatizantes, y siempre aspira a tener líderes”. En ese sentido, no cabe duda de que el mundo, nuestro país, y, por supuesto, nuestro estado de Guerrero, necesitan líderes. Pero ¿Qué es ese término? Debe decirse que la distinción entre líder y liderazgo es importante pero también es confusa. El líder es el individuo; el liderazgo es la función o actividad que desarrolla el individuo. ¿Un dirigente partidista es líder? o ¿Cuál es la diferencia entre el primero y el segundo?, para analizar lo anterior retomamos en este breve texto las ideas esbozadas por Ruiz Massieu, quien en su doble faceta de político y académico se ocupó de los contrapuntos del liderazgo.

José Francisco Ruiz Massieu señalaba la pertinencia de distinguir al dirigente de quien ejerce un liderazgo. El liderazgo es entendido como un elemento fundamental en la legitimación de las estructuras de autoridad y también es una fuente de enorme potencial creativo para el proceso político en su conjunto.

1. Tal y como lo planteaba Ruiz Massieu: *Lo primero (la dirigencia) es una condición formal, que tiene que ver con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento de investidura; mientras que lo segundo (el liderazgo) ataña a lo sustantivo, y se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume sin solemnidad.*

Si bien tratándose de la dirigencia, todo partido político (como entidad de interés público) en México debe estar sujeto a sus

JOSÉ FRANCISCO RUIZ MASSIEU:
A QUINCE AÑOS DE SU MUERTE

estatutos, como instrumento jurídico en el que establecen sus reglas internas, entre ellas el procedimiento de nominación y/o cambio de dirigencia, en cambio el liderazgo va mucho más allá de esa formalidad y legalidad, y más bien encuentra su apoyo (legitimidad) cuando la mayoría de la militancia partidista -y a veces no partidista- da o reconoce, sin que exista como condición para su existencia un acto solemne o protocolario.

2. *El dirigente debe ser líder si desea conducir efectivamente a su organización política; y el líder no debe ser forzosamente dirigente.* En el primer supuesto es un requisito *sine qua non* -en virtud de que el liderazgo hace referencia a aquellas experiencias que proporcionan a una persona (el líder) la habilidad suficiente para la articulación de una visión y que atrae a un grupo significativo de seguidores con el objeto de alcanzar unos objetivos (Rejal y Phillips)-, esto es, la dirigencia partidista no da por sí sola la posición de liderazgo –efectivo y eficaz-, por lo que se puede ser dirigente formal y no tener liderazgo real al mismo tiempo, en cambio en el segundo supuesto, el líder no necesariamente debe ser dirigente, por que lo primero subsiste sin lo segundo, en cambio un dirigente sin liderazgo es sinónimo de ineffectividad de conducción política lo que implica también un bajo proceso de institucionalización partidista.

3. *El líder acude a la convicción, o a la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización. En el fenómeno del liderazgo dominan las creencias; y en el de la dirigencia las ideas son las que predominan.* Aquí podemos preguntarnos ¿Por qué el líder acude a una, y por qué el dirigente lo hace con las otras? Para entender este contrapunto lo haremos con la formulación de Biersterdt sobre las distinción entre autoridad y liderazgo “un líder sólo puede reclamar, una autoridad (dirigente) puede exigir (...) El liderazgo depende de las cualidades del conductor en la citación que conduce. En el caso de la autoridad (dirigencia), la relación deja de ser personal y, si es autoridad (dirigente), se reconoce legítima, el subordinado debe obedecer la orden aunque no conozca a la persona que la emite. En la relación de liderazgo, la persona es esencial; en la relación de autoridad (dirigencia) la persona es meramente un

LA DISTINCIÓN ENTRE LIDERAZGO Y DIRIGENCIA SEGÚN RUIZ MASSIEU

César Julián Bernal

símbolo". Por lo que no todos los que tienen autoridad (dirigentes) son líderes efectivos, pero todos los líderes (potencialmente o de hecho) tienen autoridad. Finalmente las creencias dominan en el liderazgo, porque son ideales, valores y/o principios, que encarnan o abanderan los líderes como rasgos personales o de conducta, por ejemplo Martín Luther King y Nelson Mandela en su lucha contra la segregación racial. En cambio en la dirigencia las ideas predominan porque está sujeta a tiempos. Claro, cuando hay ideas, pero... ¿y cuando hay ausencia de ideas?

4. *El liderazgo es más un asunto político (psicología política) y la dirigencia lo es burocrático (de técnica administrativa).* En el caso del primer supuesto debe concebirse a ésta -de acuerdo con Agustín Yáñez- como aprendizaje teórico que inculque acciones claras, y después como adiestramiento aplicado, intensivo. Y en el segundo podemos decir, que lo peor que le pasa a un líder es convertirse en un burócrata, en el que lo superficial suplanta a lo esencial, porque aunque no se quiera los dirigentes tienden siempre a convertirse en administradores, es decir, en técnicos para la realización de este ejercicio del poder, con lo que el ejercicio del poder se vuelve rutinario, poco receptivo a la innovación.

5. *El líder se sostiene por lo que hace, y el dirigente por lo que es. El primero se sostiene a sí mismo, y el segundo es sostenido (por la norma, la organización, el procedimiento o por otro poder).* La plataforma o base del liderazgo lo sustenta lo que realiza, su acción (lucha), aquí la permanencia es y debe ser constante; en cambio a la dirigencia lo que le es reconocido es por la formalidad o legalidad que puede ser por tiempos.

6. *El líder debe ser y parecer; el dirigente basta que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a término; y el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.* El liderazgo tiene la virtud de tener la dualidad, es decir no sólo debe parecer sino también ser, o viceversa, es decir (no existe una sin la otra). En contraste, el dirigente lo es porque su nombramiento como tal nació de un acto formal o protocolario y esto necesariamente tiene tiempos y/o términos; en cambio el liderazgo va mucho más allá de éstos.

JOSÉ FRANCISCO RUIZ MASSIEU:
A QUINCE AÑOS DE SU MUERTE

7. *La relación dialéctica entre el líder y el dirigente está bajo el signo de la paradoja: si el dirigente aspira siempre a ser líder –aunque rara vez lo logra–, y cuando alcanza la transmutación, potencia su función directora; el líder si se transforma en dirigente aunque no lo deseé, y se convierte en reo de las demandas burocráticas, extingue su liderazgo, y acaba por perder hasta su encargo de dirección.* Este contrapunto es el gran reto: si llega un dirigente y éste logra ser líder puede potenciar su función; en cambio si a la dirigencia llega un líder su reto es no someterse a las demandas burocráticas, porque de hacerlo podrá perder todo: liderazgo y dirigencia.

8. *Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para desplegar su tarea, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende, intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo.* Aquí encontramos una coincidencia, ambos -líder y dirigente- tienen carisma para su trabajo, sin embargo, en el caso del primero es personal, o sea intransferible (por ejemplo, Andrés Manuel López Obrador, Luis Donaldo Colosio); por su parte el del dirigente es institucional, cambia con el relevo de las dirigencias partidistas (¡Muera el rey, viva el rey!).

9. *En el fenómeno del liderazgo lo más importante es el vínculo entre quien lo desempeña, y la masa seguidora; y en la dirigencia el nexo entre el dirigente y su organización. El dirigente tiene como escenario natural el espacio interior (las oficinas), y el liderazgo es un ejercicio extramuros.* El liderazgo va más allá de la estructura de organización política del dirigente, su vínculo consiste en la masa seguidora, por lo que su escenario no puede ni debe circunscribirse a oficinas burocráticas (como el dirigente), sino más bien a las plazas públicas o en las calles.

10. *El dirigente manda, el líder convence. El líder usa la palabra (así sea lacónicamente), y el dirigente la escritura (a veces en exceso). El líder mira a lo lejos, y trabaja en lo deseable para hacerlo posible. El dirigente se interesa por lo próximo, y pretende que lo asequible sea satisfactorio.* Porque la diferencia entre mandar y convencer estriba en que en el primero se obedece aunque no se esté de acuerdo; en cambio, en el segundo se hace porque se está convencido. En el caso

LA DISTINCIÓN ENTRE LIDERAZGO Y DIRIGENCIA SEGÚN RUIZ MASSIEU

César Julián Bernal

del líder éste es un orador por excelencia (Martín Luther King, Hitler) aunque hay sus excepciones (Gandhi); mientras que el dirigente tiene que hacer las veces de escritor. Muchas veces se ha dicho que los grandes estadistas miran a lo lejos, trabajan en lo deseable para hacerlo posible. En contraste, el dirigente, tiene que ser más pragmático por su tiempo de duración en su cargo, luego entonces pretende que lo que se logre sea satisfactorio o por lo menos alcanzar sus metas.

11. *El líder puede convertirse en un artista del voluntarismo; y el dirigente ya es bueno cuando se transforma en un técnico de la voluntad. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas tiene las ventajas de la rutina.* Un líder como tiene el don del convencimiento, tiene por consecuencia el arte de la voluntad, en cambio el dirigente apenas aspira a ser un técnico de ésta. La perseverancia, por ejemplo sin recursos económicos, es sinónimo de heroicidad en el liderazgo, en contraparte en la dirigencia es apenas rutina.

12. *Si ambos tienen reglas, la dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una (la dirigencia) tiene que ver con pocos, y la otra (el liderazgo) con muchos.* El liderazgo y la dirigencia tienen sus reglas, pero en una es considerada oficio y en la otra un arte. Una tiene que ver con pocos y en la otra con muchos, por consecuencia sus efectos se ven en los mismos términos.

13. *El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente tiene propensión al gradualismo, y el líder a los cambios súbitos, por lo que aquél, decíamos, mira lo posible, y éste lo deseable.* La acción es característica *sine qua non* de un líder, por su parte el dirigente más deja de hacer, más deja pasar, por consecuencia sus avances son graduales, calculados, planificados y en no pocas veces cae en el inmovilismo. El líder, como su objetivo es lo deseable (lucha de ideales o principios, tan sólo recordemos el celebre discurso de Martin Luther King “I have a dream”), tiene cambios súbitos. El dirigente toda vez que aspira a lo posible es más calculador, más cauto.

14. *El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la competencia (la*

JOSÉ FRANCISCO RUIZ MASSIEU:
A QUINCE AÑOS DE SU MUERTE

capacidad), y el líder por la ideología (la validez). El dirigente se inclina porque los principios se lleven a cabo, por su parte el líder hace que esos principios los gocen. El dirigente tiene como parámetro la competencia, en cambio el líder por la ideología, cuando existe.

Finalmente, termino estas reflexiones con lo que señalaba Ruiz Massieu: es hora de “concluir la travesía por el desierto que han de hacer sus dirigentes: la mutación de dirigente a líder”; en lo particular creo que en la mayor parte de los partidos políticos en México y en Guerrero, se requiere que los líderes lleguen a las dirigencias partidistas o que se de una mutación hacia el liderazgo en la dirigencia y no a la inversa.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

1. Condición sustantiva (se asume sin solemnidad)
2. Acude a la convicción
3. Dominan las creencias
4. Es asunto político (de psicología política)
5. Se sostiene por lo que hace (es por sí mismo)
6. Debe ser y parecer (es y parece)
7. No hay términos
8. Paradójico (si llega a ser dirigente extingue su liderazgo)
9. El carisma es personalísimo (intransferible)
10. El vínculo es con las masas
11. Sus escenarios son extramuros
12. Convence – Palabras
13. Mira a lo lejos
14. Puede convertirse en artista del voluntarismo
15. La perseverancia llega a la heroicidad
16. Es un arte, tiene que ver con los muchos
17. Cree en la acción. Hay cambios súbitos
18. Mira lo deseable
19. Pugna porque los principios se disfruten
20. Se inclina por la ideología (la validez)

CARACTERÍSTICAS DE LA DIRIGENCIA

1. Condición formal (legalidad estatutaria)

LA DISTINCIÓN ENTRE LIDERAZGO Y DIRIGENCIA SEGÚN RUIZ MASSIEU

César Julián Bernal

2. Acude a la disciplina (la solidez de la organización)
3. Dominan las ideas
4. Es asunto burocrático (de técnica administrativa)
5. Se sostiene por lo que es (es por la norma)
6. Basta que lo sea
7. Hay plazos estrictos
8. Paradójico (aspira al liderazgo y si lo logra potencia su función)
9. El carisma es institucional y se traspasa al relevo
10. El vínculo es con su organización
11. Su escenario es al interior
12. Manda – Escritos
13. Mira a lo próximo
14. Es un técnico de la voluntad
15. La perseverancia llega a la rutina
16. Es un oficio, tiene que ver con los pocos
17. Cree en la omisión, hay gradualismo
18. Mira lo posible
19. Pugna por que los principios se respeten
20. Se inclina por la competencia (la capacidad)