

EL SÍNDROME DEL SANTO PATRÓN



JOSÉ LUIS LARREA

Desde la hornacina, en el centro del retablo que ascendía desde el altar a la cúpula majestuosa que caracterizaba la iglesia, el santo patrón gozaba de una vista privilegiada. Llevaba ya muchos años presidiendo el retablo y siendo la referencia de todos aquellos que vivían y creían en el poder de los santos. No había sido fácil llegar hasta allí, pero ya estaba en el centro de las plegarias y en el espacio físico de máxima referencia.

Desde su lugar privilegiado, veía cómo las cosas pasaban y cómo las personas se comportaban. Todas ellas le mostraban un gran respeto. Bien es verdad que en algunos casos se percibía la sinceridad, y en otros, se traslucía el simple y obligado protocolo.

El santo patrón era indudablemente la referencia. Una referencia que muchas veces se usaba de buena fe y otras sólo era la excusa para hacer lo que uno quería. Y mientras los acólitos, sacerdotes y feligreses oficiaban, rezaban y actuaban, el santo patrón observaba.

Muchas veces, al santo patrón le entraban unas ganas irresistibles de tomar la palabra, incluso de bajar de la hornacina para llamarles la atención, avisarles de que las cosas no iban

A veces, el líder debe dejar hacer aunque discrepe. Se trata de confiar en que la delegación será efectiva

por buen camino, corregirles en lo que hacían, vamos... en dos palabras: ponerles firmes. Pero se contenía. Se contenía porque eran ellos quienes debían trabajar, hacer, decidir, equivocarse. Cuando se encontraba especialmente molesto por reprimir las ganas irrefrenables de actuar, se acordaba de Dios y no podía evitar un pensamiento que en parte le consolaba: "Tiene que ser muy duro ser Dios y no poder hacer nada".

Con todo, lo que peor llevaba era cuando le bajaban de la hornacina, le subían en un paso y le sacaban en procesión. Esto ocurría una vez al año: el día del santo patrón, y tenía un componente festivo. La verdad es que no dejaba de ser la excusa para que se lo pasasen bien, y eso no estaba mal. Pero otras veces era más complicado. Esto ocurría cuando algún problema irresoluble aparecía fruto de la mala gestión, la dejadez, la incompetencia y, algunas veces, la llamada mala suerte. El santo patrón ya lo había visto venir, incluso había enviado algún mensaje subliminal sobre lo que venía, pero... ya se sabe, el libre albedrío es lo que tiene. Pues bien, cuando pintaban bastos y el te-

Sigue en la página siguiente

Viene de la página anterior

ma no tenía solución, se acordaban del santo patrón. Le rogaban, le impelían y le sacaban en procesión.

La procesión del milagro casi siempre, por no decir siempre, acababa mal. El santo patrón no podía resolver lo irresoluble y en el zarandeo físico y verbal de la procesión sólo aspiraba a no acabar por los suelos.

Llegados a este punto, no puedo evitar confesarles que alguna vez me he sentido como el santo patrón, por otra parte, algo nada diferente a lo que le ha ocurrido a cualquiera. Con todo, creo que lejos de ser negativo, es algo tremendamente positivo en la evolución del liderazgo y en determinadas circunstancias. En el estadio más elevado de evolución de los liderazgos, el síndrome del santo patrón es inevitable y no tiene por

qué ser malo. El ejercicio del liderazgo pasa por ser capaz de delegar, de hacer que los integrantes del equipo crezcan y desarrollen su propio liderazgo y esto, en ocasiones, está relacionado con ver, oír y callar. Ver cómo se hacen las cosas, aunque puedas discrepar de la forma en que se hacen. Se trata de confiar en que la delegación, al final, será más efectiva. Esto no es fácil, pero es fundamental para ejercer un liderazgo cooperativo.

Se atribuye al gran cocinero Ducasse el pensamiento de que tan importante como *savoir faire* (saber hacer) es *faire faire* (hacer hacer) y *faire savoir* (hacer saber). Me parece de inmediata aplicación al desarrollo del liderazgo. Hay un primer ejercicio del liderazgo, si queremos más primario, que consiste en saber hacer, demostrar, haciendo que uno

Aunque las ganas pidan otra cosa, lo difícil del liderazgo es saber cuando mojarse y cuando no intervenir

sabe de lo que habla. El efecto demostración, antes de delegar, es un paso fundamental que permite alimentar la convicción para generar la confianza. En una segunda fase más compleja se trata de hacer que otros hagan. Aquí el liderazgo empieza a apoyarse en la confianza en los demás y en la delegación de funciones, aunque admite diferentes niveles en el *dejar hacer*. Donde está claro que el líder debe jugar a delegar es cuando su papel se transforma en hacer que otros sepan. Aquí

la expresión del liderazgo adquiere su vertiente más generosa y se expresa en su convicción de que lo importante es hacer crecer el liderazgo de los demás.

Pues bien, el último estadio, completando a Ducasse, sería cuando el liderazgo se dedica a *voir faire et savoir*, esto es, a ver cómo hacen y saben los que en su día eran sólo ejecutores. Y aquí aparecería el santo patrón.

La cuestión es que esta evolución del liderazgo no es estrictamente lineal ni tiene una sola cara. El liderazgo se expresa en muchas facetas, en muchos momentos y en muchas circunstancias. Así, a veces hay que hacer (demostrar que se sabe); a veces, hay que hacer que hagan; a veces, hay que enseñar a que hagan; y, a veces, hay que mirar y dejar hacer. Lo relevante para el líder es saber en cada momento

qué faceta del liderazgo está en juego, y esto es lo complicado. Probablemente para eso hay que ver y escuchar a los demás, lo que significa reconocer la razón del diferente y estar dispuesto a cooperar.

El líder que de verdad escucha sabrá cuándo resignarse a quedarse en el retablo, aunque las ganas le pidan otra cosa y cuándo deberá arremangarse y bajar al barro para ser el primero en hacer, aunque le disguste mancharse. Pero bueno, esa es la manera de convencer, generar confianza, alinear esfuerzos y liderar. El ejercicio del liderazgo tiene algo de esquizofrénico: pasa uno de la hornacina a mojarse hasta el culo. Lo difícil es saber cuándo toca cada cosa. ¿Difícil? Bueno, a veces es bastante claro, ¿no?

○ Presidente de Bernámica.