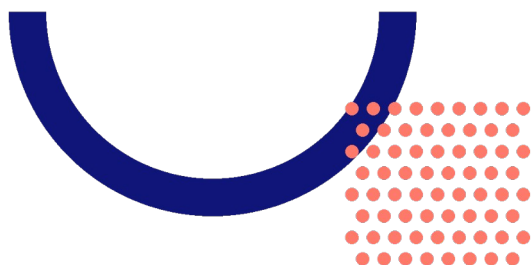


## CAPÍTULO 06

# 06



## EL LIDERAZGO COMO MOTOR DE LA COMUNIDAD

## 6.1 5 ejercicios sencillos para convertirte en líder: el ejemplo de los Vicentes —Ferrer y Granado—

---

Todo lo anterior necesita una fuerza que lo ponga en movimiento. Esa fuerza es el liderazgo. Sin liderazgo, la comunidad no se convoca, el pozo no se cava, las competencias no se entrenan, el plan no se ejecuta y la calidad no se sostiene. El liderazgo es el motor invisible que transforma recursos dispersos en obra común.

El liderazgo es el factor aglutinante que permite crear comunidad, convocar a la acción, promover nuevas habilidades, diseñar planes y sostener los trabajos que los hacen realidad. Para ello no basta con que una persona lidere; es necesario que esa persona se dedique a cultivar y reproducir nuevos líderes que hagan cada vez más grande la obra. Este es el hilo que conecta Pescueza con las Factorías del Conocimiento: crear personas capaces de hacerse cargo de su comunidad y convertir el conocimiento, la escucha y la acción en desarrollo compartido.

### El liderazgo se aprende haciendo

Durante demasiado tiempo se ha presentado el liderazgo como un don reservado a unos pocos. Pero liderar no es un rayo divino ni una condición reservada a quienes acumulan títulos. Es una competencia que se aprende, se entrena y se cultiva en la práctica.

La formación académica puede ayudar a conocer teorías sobre liderazgo, pero no convierte a nadie en líder. A liderar se aprende liderando, igual que a operar se aprende operando y a pilotar se aprende acumulando horas de vuelo. La gente no sigue a quien más sabe sobre liderazgo, sino a quien es capaz de unir a las personas en torno a un propósito práctico para hacer cosas juntas.

Por eso, en las Factorías del Conocimiento, el liderazgo se trabajaba desde proyectos reales. Y por eso Pescueza se convirtió en referencia: porque el

liderazgo no se quedó en discurso, sino que se hizo visible en acciones comunitarias concretas.

### **Cinco ejercicios para empezar**

El camino puede resumirse en cinco ejercicios sencillos. Primero, preguntar a la gente qué necesita. Segundo, escuchar de verdad, no solo oír. Tercero, convocar a la comunidad para hacer algo práctico en torno a esa necesidad. Cuarto, ponerse el mono de trabajo y picar piedra junto a los demás. Quinto, acompañar a la gente en el proceso y equiparla para que pueda crecer.

Cuando las personas hacen cosas juntas, se diluyen muchas diferencias, se desdibujan identidades enfrentadas y aparece lo esencial: aquello que une. Entonces la gente se siente partícipe, útil e importante. Después hay que enseñar a mirar el camino recorrido y celebrar lo logrado, porque una comunidad que celebra empieza a confiar en sus posibilidades.

### **La lección de los Vicentes**

Vicente Ferrer llegó a la India y no empezó imponiendo discursos. Preguntó qué necesitaba la gente. La respuesta fue agua. Entonces propuso cavar un pozo. Mientras lo hacían, aquellas personas comenzaron a unirse. Después vinieron escuelas, hospitales, viviendas y una red de dignidad.

Vicente Granado hizo algo semejante en Pescueza. Escuchó a su pueblo y ayudó a transformar el envejecimiento en una oportunidad para crear una comunidad que cuida. El Festivalino y Quédate con Nosotros fueron pozos distintos, pero nacidos de la misma lógica: preguntar, escuchar, convocar y acompañar.

### **La esencia humana del liderazgo**

Para liderar hay que conocer la esencia del alma humana. Somos seres gregarios. Necesitamos pertenecer, sentirnos parte de algo y permanecer unidos para alcanzar nuestra mejor versión. Liderar no consiste en alimentar lo que separa, sino en enfocar la energía colectiva hacia lo que une. Cuando el centro son las identidades enfrentadas, aparece el disenso. Cuando el centro es una obra común, la vida florece.

Por eso, quien aspire a liderar debe hacerse tres preguntas: quién soy ahora, quién quiero llegar a ser y qué puedo ofrecer a los demás. Pero también debe recordar que la comunidad se hace otras tres preguntas sobre él: si la quiere, si es importante para él y si puede ayudarla.

El liderazgo no admite imposturas durante mucho tiempo. La gente termina reconociendo quién sirve de verdad y quién solo quiere ocupar el centro de la escena. Los líderes de segundo nivel crean seguidores. Los líderes de primer nivel crean y reproducen líderes. Y ahí comienza la verdadera transformación de una comunidad.

## **6.2 El factor clave para crear comunidad y luchar contra la despoblación son los líderes y las lideresas**

---

Si el liderazgo es el motor invisible que pone en marcha a la comunidad, entonces el reto demográfico no puede abordarse únicamente desde las infraestructuras, las inversiones o los programas públicos. Todo eso es necesario, pero no suficiente. Podemos inyectar recursos en un territorio, construir carreteras, abrir centros, desplegar banda ancha o financiar proyectos y, aun así, no conseguir que la vida florezca si falta el factor decisivo: personas capaces de movilizar a otras personas.

El liderazgo es más importante de lo que suele reconocerse en los diagnósticos sobre despoblación. Es el intangible que orchestra estados de ánimo, abre horizontes de posibilidad, convoca a la acción, coordina esfuerzos, atrae recursos y convierte la resignación en movimiento. Allí donde no hay liderazgo, los recursos permanecen dormidos. Allí donde aparece un líder o una lideresa, el territorio comienza a mirarse de otra manera.

### **Tres ejemplos de liderazgo rural**

Alberto Buj llegó a Benquerencia, un pueblo cacereño de poco más de setenta habitantes, y vio algo que otros no veían. Donde muchos solo encontraban decadencia, ruinas o despoblación, él descubrió autenticidad, belleza y oportunidad. Su mirada global le permitió convertir la pequeña escala en valor y promover la Red Internacional de Lugares Especiales de menos de 100 habitantes, una forma nueva de conectar pueblos pequeños con encanto, turismo, inversión y relato de futuro.

José Vicente Granado hizo algo semejante en Pescueza. Cuando propuso crear un festival de música, muchos pensaron que era imposible. Pero a una persona con liderazgo no se le puede decir que algo es imposible sin correr el riesgo de que termine haciéndolo. Así nació el Festivalino, y con él un pequeño pueblo comenzó a ocupar un lugar en el mapa cultural. Después vino una idea todavía más poderosa: transformar el envejecimiento, considerado la gran amenaza del mundo rural, en un motor de comunidad, cuidados y desarrollo. Pescueza dejó de verse como un pueblo que envejecía y empezó a reconocerse como una comunidad que cuida.

Fernando Pulido, desde el proyecto Mosaico Gata-Hurdes, representa otra forma de liderazgo rural: convertir una amenaza —los incendios forestales— en una oportunidad para movilizar territorio, economía, paisaje y comunidad. Pudo limitarse a la comodidad de la vida académica, pero decidió hacerse cargo de un problema difícil y convocar a otros para abordarlo.

### **El ADN común de los líderes que transforman**

Estos liderazgos comparten una misma estructura interior. Ven posibilidades donde otros solo ven problemas. No se quedan atrapados en el diagnóstico. Se dan permiso para actuar. Son incompatibles con la resignación. Piensan en grande. Persiguen un sueño y trabajan de manera incansable para convertirlo en realidad.

No son una rareza. En muchos pueblos existen personas así, a veces visibles y a veces anónimas, sosteniendo asociaciones, cuidados, iniciativas culturales, cooperativas, proyectos juveniles o servicios de proximidad. Son el capital crítico del mundo rural. Por eso hay que identificarlas, reconocerlas, cuidarlas y conectarlas.

Las Factorías del Conocimiento nacieron precisamente con esa lógica: descubrir líderes locales, formarles, acompañarles y dotarles de herramientas para que pudieran activar proyectos en sus comunidades. No se trataba solo de transferir conocimiento, sino de crear una red de personas capaces de convertir conocimiento en acción y acción en desarrollo comunitario.

### **Sin liderazgo, los recursos no producen valor**

El potencial endógeno del medio rural está ahí: alimentos, paisaje, patrimonio, cultura, saberes, energías renovables, capital natural, memoria, vínculos. Pero sin liderazgo que lo movilice, ese potencial no se convierte en valor. Puede haber infraestructuras sin uso, ayudas sin proyecto, edificios vacíos, formación sin impacto y oportunidades que pasan de largo.

El liderazgo cambia el estado de ánimo de una comunidad. Enseña a mirar los problemas como oportunidades. Hace que aparezcan personas creativas, innovadoras y emprendedoras. Genera masa crítica allí donde parecía haber solo dispersión. Convoca a quienes estaban esperando una señal para dar un paso al frente.

Por eso, si queremos revivir el medio rural, necesitamos crear un tejido de líderes y lideresas sobre el territorio. Primero, cuidando a quienes ya están actuando. Después, animando a quienes están a punto de hacerlo. Y finalmente, creando una cantera mediante procesos de capacitación, entrenamiento y mentorización.

Las inversiones materiales son necesarias y justas. Pero el futuro de los pueblos dependerá, sobre todo, de los intangibles: talento, creatividad, innovación, emprendimiento y liderazgo. Porque donde hay liderazgo, la vida florece.

## **6.3 10 principios para dejar de ser un jefecillo de poca monta y convertirte en un líder**

---

Durante demasiado tiempo, muchas organizaciones, instituciones y comunidades han vivido atrapadas en estilos de dirección

pequeños, defensivos y caciquiles. Formas de mando centradas en conservar el sillón, controlar a las personas, impedir que otros crezcan y confundir autoridad con poder formal. Ese modelo ha empobrecido empresas, asociaciones, administraciones y pueblos enteros, porque ha generado personas inseguras, incapaces de darse permiso, atreverse y alcanzar su mejor versión.

El liderazgo que necesitamos para crear comunidad va justo en la dirección contraria. No consiste en mandar más, sino en hacer crecer a los demás. No consiste en ocupar todos los espacios, sino en abrir espacios para que otros actúen. No consiste en producir obediencia, sino en producir confianza, iniciativa y responsabilidad compartida.

Pescueza no se explica desde el mando, sino desde la capacidad de convocar. Las Factorías del Conocimiento tampoco nacieron para crear seguidores, sino para formar personas capaces de liderar sus propios proyectos. Ahí está la diferencia esencial entre un jefe pequeño y un líder verdadero: el primero retiene poder; el segundo lo crea y lo reparte.

### **Pensar en grande y reunir a los mejores**

El primer principio es pensar en grande. Las cosas concebidas en pequeño no movilizan a nadie. Un pueblo no despierta si solo se le ofrece administrar la decadencia. Necesita una visión que le permita imaginarse de otra manera. Pescueza pensó en grande cuando convirtió su pequeñez en marca cultural con el Festivalino y su envejecimiento en una oportunidad de cuidados.

El segundo principio es reunir a los mejores. No a los más dóciles, ni a los más obedientes, ni a quienes aplauden sin criterio. Un líder se rodea de personas capaces de hacer una diferencia, incluso si son mejores que él. Cuanto mayor sea el potencial del equipo, mayor será el legado.

### **Invitar a grandes aventuras y elevar la reputación de la gente**

El tercer principio consiste en invitar a grandes aventuras. Las personas más valiosas no se movilizan por tareas grises, sino por desafíos que merecen la

pena. Cuidar a los mayores en su propio pueblo, crear una Factoría del Conocimiento, recuperar una comunidad, activar jóvenes o transformar una amenaza en oportunidad son aventuras capaces de despertar lo mejor de una comunidad.

El cuarto principio es dotar a las personas de una reputación que sostener. Cuando a alguien se le declara capaz de asumir una responsabilidad superior, se abre un espacio de crecimiento. Pero esa declaración exige acompañamiento, herramientas y feedback. No basta con delegar; hay que equipar.

### **Crear grupos motores y repartir poder**

El quinto principio es crear grupos motores enfocados en acciones concretas. Una comunidad no se transforma con discursos interminables, sino con equipos pequeños, comprometidos y orientados a resultados. Cada problema importante necesita un grupo motor que se haga cargo de él.

El sexto principio es equipar a las personas. Formarlas, entrenarlas, darles herramientas, abrirles relaciones, acompañarlas en sus errores y ayudarles a desplegar su talento. Eso fue esencial en las Factorías del Conocimiento: no sustituir a la comunidad, sino fortalecerla para que pudiera caminar por sí misma.

### **Cultivar espíritu marinero y construir alianzas**

El séptimo principio es crear espíritu marinero: imaginación, arrojo, atrevimiento, pasión por el cambio y capacidad para navegar la incertidumbre. Los pueblos necesitan personas que no teman salir del puerto, aunque el mar esté agitado.

El octavo principio es construir alianzas sólidas. Ninguna comunidad se salva sola. Hay que tejer vínculos con asociaciones, ayuntamientos, empresas, universidades, grupos de acción local, administraciones, nuevos pobladores y redes externas. El liderazgo del siglo XXI será relacional o no será.

### **Planificar el rumbo y mirar adelante**

El noveno principio es planear cada día el rumbo. Vivimos en un tiempo líquido, cambiante, acelerado. Por eso, el líder no puede funcionar con planes

rígidos ni con inercias viejas. Debe observar, corregir, adaptar y volver a orientar.

El décimo principio es mirar siempre adelante. Actuar sabiendo que habrá errores, críticas y tropiezos, pero sin retroceder ante el miedo. El liderazgo tradicional de ordeno y mando está muerto. El nuevo liderazgo no se mide por cuánto poder acumula, sino por cuánta capacidad despierta en los demás.

Quien quiera liderar una comunidad debe abandonar la tentación de ocuparlo todo. El poder verdadero no lo tiene quien lo retiene, sino quien lo crea, lo comparte y lo convierte en obra común.

## **6.4 10 claves para convertirte en un líder influyente**

---

El liderazgo no consiste solo en tener una visión, reunir a un equipo o impulsar proyectos. Antes de todo eso, una persona que aspira a liderar debe aprender a leer el estado de ánimo de la comunidad a la que quiere servir. Cada época histórica, cada país, cada territorio, cada pueblo e incluso cada organización viven envueltos en una atmósfera emocional que condiciona lo que las personas creen posible o imposible.

Hay comunidades que viven en un estado de ánimo expansivo: ven futuro, se atreven, colaboran, imaginan y actúan. Y hay comunidades atrapadas en estados de ánimo contractivos: miedo, resignación, resentimiento, desconfianza, cansancio, cinismo o pérdida de esperanza. El líder verdadero no ignora esa atmósfera. La observa, la interpreta, se hace cargo de ella y trabaja para transformarla.

### **Leer el tiempo y transformar el estado de ánimo**

La primera destreza de quien quiere liderar es comprender el momento histórico que habita. No se lidera igual en una época de abundancia que en una época de incertidumbre. No se lidera igual una comunidad ilusionada que

una comunidad herida. No se lidera igual un pueblo que ve posibilidades que otro que lleva años escuchando que no tiene futuro.

El mundo rural ha vivido durante décadas bajo un estado de ánimo marcado por la pérdida: pérdida de población, de servicios, de jóvenes, de actividad, de reconocimiento. Por eso, el liderazgo rural empieza cuando alguien es capaz de romper ese hechizo y decir: aquí todavía hay posibilidades; aquí podemos hacer algo juntos; aquí no venimos solo a resistir, venimos a construir.

Eso ocurrió en Pescueza. José Vicente no cambió primero las infraestructuras; ayudó a cambiar la mirada del pueblo sobre sí mismo. El Festivalino abrió orgullo. Quédate con Nosotros abrió sentido. La comunidad empezó a reconocerse no como un lugar que se apagaba, sino como un pueblo capaz de cuidar, convocar y generar referencia.

### **Las posibilidades cambian la emoción colectiva**

No hay posibilidades sin estado de ánimo, ni estado de ánimo sin posibilidades. Cuando una comunidad no ve futuro, se encoge. Cuando alguien le muestra un horizonte posible, se expande. Por eso, el líder influyente no se limita a gestionar emociones superficiales; crea una interpretación nueva de la realidad.

Las Factorías del Conocimiento trabajaban precisamente desde esa lógica. Allí donde había jóvenes sin horizonte, mujeres sin oportunidades, productores aislados o comunidades debilitadas, la metodología ayudaba a mirar el mundo, detectar tendencias, descubrir posibilidades, convertirlas en proyectos y generar un estado de ánimo de protagonismo. La comunidad dejaba de sentirse beneficiaria y empezaba a sentirse autora de su futuro.

### **Diez prácticas para influir desde el liderazgo**

El liderazgo influyente exige diez prácticas fundamentales. La primera es tener una visión en perspectiva de los cambios históricos y de los estados de ánimo que generan. La segunda es diagnosticar con claridad el estado de ánimo de la comunidad que se pretende liderar. La tercera es hacerse cargo de ese estado de ánimo sin quedar atrapado en él, desarrollando fortaleza emocional.

La cuarta práctica consiste en reinterpretar el horizonte de posibilidades de la gente y convertirse en una oportunidad para ella. La quinta, respetar las identidades diversas y crear una nueva identidad compartida en torno a lo que se quiere construir juntos. La sexta, diseñar una propuesta de futuro inclusiva que abra el campo de lo posible.

La séptima es elaborar un relato de futuro que dé sentido al porvenir. La octava, convocar a la acción mediante un proyecto concreto, verificable y con fecha. La novena, acompañar la construcción de la obra, siendo el primero en luchar cuando lleguen las dificultades. Y la décima, proteger siempre a los más débiles y mantener la puerta abierta incluso a los díscolos.

### **Influir es abrir futuro**

Nos unimos a quienes son capaces de cambiarnos el estado de ánimo. Seguimos a quienes nos ayudan a ver lo que solos no veíamos. Confiamos en quienes se hacen presentes en el sufrimiento y en la celebración, en quienes no manipulan emociones para dividir, sino que crean estados de ánimo expansivos para unir.

El cambio de época que vivimos —acelerado, incierto, tecnológico, climático, social y territorial— es el escenario ideal para el surgimiento de nuevos líderes. Líderes capaces de sacar a las personas del miedo, la resignación y el resentimiento; líderes que no enfrenten a la gente por sus identidades, sino que la convoquen a una obra común.

Un líder influyente no es quien domina a una comunidad. Es quien le devuelve el coraje para creer en sí misma. Y cuando eso ocurre, la comunidad responde, se moviliza y comienza a caminar.

## **6.5 Una guía para quienes aspiren a liderar sus comunidades**

---

En el mundo complejo que nos ha tocado vivir, todos estamos llamados a ejercer liderazgo en alguna dimensión de nuestra existencia: en la familia, en el trabajo, en la escuela, en una asociación, en una empresa, en un pueblo, en una comarca o en

una institución pública. Liderar ya no es una función reservada a quienes ocupan cargos. Es una competencia necesaria para cualquiera que quiera hacerse cargo de un problema, convocar a otros y construir una respuesta compartida.

Los grandes desafíos de nuestro tiempo —la despoblación, el envejecimiento, la crisis climática, la transición energética, el acceso al agua, la transformación digital, la soledad, el deterioro de los vínculos— son también el campo natural donde nacen los nuevos liderazgos. Donde hay un problema profundo, hay una oportunidad para que alguien dé un paso al frente y diga: hagamos algo juntos.

### **Un proyecto concreto que pueda ser entendido por todos**

El liderazgo necesita una visión, pero una visión que pueda convertirse en imagen, relato, compromiso y acción. No basta con proclamar grandes deseos. Una comunidad necesita entender con claridad qué se quiere hacer, por qué importa, cuándo empezará a producir resultados y cómo podrá comprobarse el avance.

Un proyecto de liderazgo debe ser concreto, fácil de recordar y capaz de fijarse en la memoria colectiva. Puede ser convertir un pueblo envejecido en una comunidad que cuida, como hizo Pescueza. Puede ser crear una Factoría del Conocimiento para que jóvenes, mujeres, productores y organizaciones aprendan a transformar conocimiento en proyectos. Puede ser recuperar un espacio abandonado, poner en marcha una comunidad energética, crear una red de cuidados, activar una estrategia de vivienda o convertir una amenaza ambiental en oportunidad de desarrollo.

La clave es que la propuesta sea clara, noble, útil, verificable y movilizadora. La gente necesita saber a qué aventura se la convoca.

### **Hacerse cargo del estado de ánimo de la comunidad**

Para que un proyecto de liderazgo se abra paso, no basta con que sea técnicamente correcto. Debe hacerse cargo del estado de ánimo de la gente. Una comunidad que vive en la resignación no se moviliza solo con datos. Necesita sentir que el futuro vuelve a abrirse.

Por eso, quien aspire a liderar debe escuchar las necesidades y aspiraciones de la comunidad, interpretar sus miedos, reconocer sus heridas y formular una propuesta capaz de transformar la emoción colectiva. El liderazgo no empieza en el plan; empieza en la capacidad de leer lo que la comunidad siente y necesita.

Pescueza cambió cuando dejó de mirarse como un pueblo condenado al apagamiento y empezó a reconocerse como un lugar capaz de cuidar, celebrar y atraer miradas. Las Factorías del Conocimiento funcionaban porque ayudaban a comunidades debilitadas a pasar de la dependencia al protagonismo.

### **Liderar es crear equipo**

Liderar no es una tarea individual. Aunque haya una cabeza visible, todo proyecto transformador necesita equipo. Los grandes liderazgos no trabajan solos: convocan a los mejores, integran saberes distintos, crean grupos motores, reparten responsabilidades y coordinan esfuerzos.

Una comunidad no se transforma por la voluntad heroica de una sola persona, sino por la capacidad de esa persona para unir vigores dispersos. El liderazgo verdadero no absorbe energía; la multiplica. No busca obediencia; produce colaboración. No convierte a los demás en espectadores; los invita a ser protagonistas.

### **Moverse en la incertidumbre**

Quien quiera liderar comunidades en este tiempo tendrá que aprender a caminar sin tener todas las respuestas. La velocidad del cambio hace imposible prever todos los escenarios. Por eso, el liderazgo necesita propósito firme y flexibilidad práctica. Hay que estudiar, planificar y evaluar, pero también atreverse a empezar, probar, corregir y volver a intentarlo.

Kennedy convocó a su país a llegar a la Luna. Mandela convocó a Sudáfrica a superar el apartheid. Vicente Ferrer convocó a comunidades enfrentadas a cavar pozos, construir casas, escuelas y hospitales. José Vicente Granado convocó a Pescueza a cuidar a sus mayores y recuperar el orgullo de pueblo. Todos los ejemplos tienen contextos distintos, pero comparten un mismo

patrón: una declaración clara de futuro, una comunidad convocada, una obra concreta y una acción sostenida.

### **El liderazgo se diseña y se aprende**

El liderazgo no se improvisa. Hay que formarse, entrenarse, conversar, prometer, pedir, coordinar, acompañar, sostener y aprender de los errores. Detrás de cada alcalde, concejal, docente, técnico, presidente de asociación, emprendedor o líder comunitario debería existir un proceso de capacitación en liderazgo.

Porque detrás de cada tarea importante debe haber una persona capaz de hacerse cargo: transformar un colegio, crear una asociación, poner en marcha una comunidad energética, activar una Factoría del Conocimiento, cuidar a los mayores o abrir un nuevo horizonte para un pueblo.

El liderazgo surge cuando alguien convoca a otros para hacer juntos algo concreto, útil, desafiante y grande. Y el futuro de nuestras comunidades dependerá de cuántas personas se atrevan a dar ese paso.

## **6.6 Resignificar y fortalecer el papel de las comunidades en 7 pasos**

---

El liderazgo no se ejerce en el vacío. Necesita organizaciones, asociaciones, grupos motores, redes vecinales y estructuras comunitarias donde la energía de las personas pueda organizarse y convertirse en acción. Un pueblo no se transforma solo con líderes individuales; necesita comunidades vivas capaces de escuchar, convocar, experimentar, aprender y renovar sus ofertas a la ciudadanía.

Durante demasiado tiempo, muchas organizaciones sociales, asociaciones y entidades del tercer sector han ido perdiendo conexión con las personas para las que nacieron. Mantienen estructuras, programas y actividades, pero en demasiadas ocasiones han dejado de preguntarse qué necesita hoy la gente, qué le preocupa, qué le duele y qué nuevas respuestas espera.

Cuando una organización pierde esa escucha, pierde relevancia. Y cuando pierde relevancia, pierde capacidad de convocatoria.

### **Volver a conectar con la base social**

El primer desafío es reconectar. Una asociación, una entidad local o una organización comunitaria no puede seguir funcionando solo por inercia. Tiene que volver a mirar a los ojos a su gente y formular tres preguntas esenciales: qué puedo ofrecerte, en qué puedo ayudarte y si tú eres importante para mí.

Cuando la gente no participa, no siempre el problema está en la gente. Muchas veces está en la falta de atractivo o utilidad de lo que se le ofrece. Si una actividad no responde a una necesidad real, si un programa no conecta con una preocupación viva, si una organización no se hace cargo de lo que está ocurriendo, la comunidad se aleja.

Pescueza nos enseña lo contrario. Allí las estructuras comunitarias no funcionaron como cascarones vacíos. La Asociación Amigos de Pescueza, el Ayuntamiento, el Festivalino o Quédate con Nosotros conectaron con necesidades profundas: cuidado, pertenencia, orgullo, convivencia y futuro.

### **Renovar las ofertas a la ciudadanía**

El mundo ha cambiado. A las viejas necesidades se suman otras nuevas: cambio climático, transición energética, reto demográfico, salud mental, cuidados, empleo, digitalización, inteligencia artificial, migraciones, envejecimiento, soledad y nuevas competencias para vivir y trabajar.

Las organizaciones que quieran seguir siendo relevantes deben renovar sus ofertas. No pueden refugiarse en el “esto siempre se ha hecho así”. Necesitan observar tendencias, escuchar de forma recurrente, explorar cambios, abandonar prácticas agotadas y probar nuevas respuestas.

Las Factorías del Conocimiento son una referencia útil porque nacieron precisamente para eso: ayudar a comunidades y organizaciones a mirar el mundo, identificar desafíos, generar ideas, crear prototipos y convertir el conocimiento en proyectos de desarrollo.

### **Siete pasos para recuperar influencia**

El camino puede ordenarse en siete pasos. Primero, analizar el contexto, los nuevos desafíos y las tendencias sociales. Segundo, revisar con honestidad si las ofertas actuales responden a la nueva realidad. Tercero, elaborar una lista inicial de propuestas que puedan conectar mejor con las necesidades de la comunidad.

Cuarto, preguntar directamente a las personas por qué no participan y qué necesitan realmente. Quinto, diseñar nuevos programas y actividades con quienes van a ser protagonistas, no solo para ellos. Sexto, poner en marcha acciones piloto, pequeñas pruebas, pequeños oasis de innovación que permitan experimentar sin destruir lo que ya existe. Séptimo, cuando una innovación funciona, consolidarla y transferirla al resto de la organización.

La transformación no suele producirse de golpe. Ocurre cuando una nueva práctica demuestra su utilidad, genera confianza y empieza a contagiarse por imitación.

### **Líderes para renovar comunidades**

Para resignificar una organización hacen falta líderes capaces de encarnar nuevas prácticas. Personas que escuchen, observen, convoquen, prueben, midan, corrijan y acompañen. Sin líderes que impulsen el cambio, cualquier intento de renovación se queda en documento.

En un mundo volátil, las comunidades necesitan organizaciones flexibles, atentas y capaces de reinventarse. Y para ello deben hacerse tres preguntas de manera permanente: quiénes somos, quiénes queremos llegar a ser y qué oferta podemos ser para los demás.

Una comunidad fuerte no es la que conserva intactas sus estructuras, sino la que mantiene viva su capacidad de servir, adaptarse y crear futuro.

## **6.7 Ingredientes para trabajar el discurso y crear vínculos con los demás**

---

El liderazgo necesita acción, pero también necesita palabra. Una comunidad no se moviliza solo porque exista un problema, ni

siquiera porque haya una solución posible. Se moviliza cuando alguien es capaz de contar una historia que conecte con su memoria, sus heridas, sus deseos y su esperanza. Para quedarse a vivir en la mente de los demás, el líder necesita un discurso capaz de crear vínculo, identidad y movimiento.

La mente humana está preparada para escuchar historias. Durante miles de años hemos transmitido conocimiento, cultura, valores, miedos y aspiraciones a través de relatos. Las religiones, las ideologías, las marcas, las naciones, las empresas o los movimientos sociales son, en gran medida, historias que un día alguien contó y que otros decidieron hacer suyas.

Por eso, en la creación de comunidad, el relato no es un adorno. Es una infraestructura invisible. Un pueblo necesita una historia que le ayude a entender de dónde viene, quién es y hacia dónde quiere caminar. Pescueza no se transformó solo con proyectos; se transformó también porque supo contarse de otra manera: dejó de ser un pueblo pequeño que envejecía para convertirse en una comunidad que cuida. Las Factorías del Conocimiento hicieron algo semejante: cambiaron el relato de los participantes, que dejaron de verse como beneficiarios pasivos para reconocerse como protagonistas capaces de aprender, emprender y transformar su territorio.

### **La fuerza de una buena historia**

Un buen discurso no se limita a ordenar datos. Los datos informan, pero las historias movilizan. Cuando alguien cuenta una buena historia, la mente de quien escucha se abre, aparecen imágenes, emociones y recuerdos; la persona entra en la escena y empieza a vivirla como propia.

Por eso, el liderazgo comunitario necesita abandonar las exposiciones frías, los diagnósticos sin alma y las presentaciones llenas de información que nadie recuerda. Lo que permanece en la memoria son los relatos que tocan una fibra profunda: la historia de un pueblo que se negó a morir, de una comunidad que decidió cuidar a sus mayores, de jóvenes que descubrieron que podían crear proyectos, de personas que cavaron juntas su primer pozo.

Una comunidad se une alrededor de aquello que puede contar y volver a contar. Cuando el relato es poderoso, deja de pertenecer a quien lo formuló y pasa a ser patrimonio de la gente.

### **Ethos, logos y pathos**

Un discurso capaz de crear vínculos necesita tres ingredientes clásicos: ethos, logos y pathos.

El ethos es la credibilidad de quien habla. No se fabrica solo con palabras bonitas. Se construye con trayectoria, carácter, principios y cumplimiento de promesas. Una comunidad escucha de manera distinta a quien ha estado presente, ha trabajado, ha cumplido y ha demostrado que sirve de verdad.

El logos es la razón del discurso: argumentos, datos, afirmaciones verdaderas y juicios bien fundados. La emoción sin fundamento puede convertirse en manipulación. El liderazgo necesita rigor, claridad y coherencia.

El pathos es la dimensión emocional. Es la capacidad de tocar el corazón de la comunidad, de crear un espacio emocional expansivo, de abrir esperanza donde había cansancio y de mover a la acción. Sin pathos, el discurso puede ser correcto, pero no moviliza.

La mezcla adecuada de estos tres elementos es delicada. Demasiada emoción sin credibilidad genera sospecha. Demasiada razón sin emoción produce distancia. Demasiada identidad personal sin servicio se convierte en vanidad. El buen discurso comunitario une carácter, argumento y emoción al servicio de una obra común.

### **Un relato que la comunidad pueda hacer suyo**

Para que una historia movilice, debe cumplir varias condiciones. Debe permitir que la gente se sienta parte de ella. Debe apelar a experiencias reconocibles. Debe tener fuerza para mover a la acción. Debe ser creíble, fácil de recordar y capaz de resumirse en una imagen clara. Y, sobre todo, debe hacer que las personas se sientan especiales por formar parte de esa aventura.

El éxito llega cuando la comunidad empieza a contar esa historia como si fuera suya. Entonces el líder ya no necesita empujar tanto, porque cada persona se convierte en portadora del relato.

Crear comunidad es, en buena medida, crear una historia compartida que merezca ser vivida. Y el líder es quien ayuda a pronunciarla por primera vez.

## **6.8 11 claves para armar tu discurso y dirigirte a la comunidad**

---

El liderazgo necesita palabra, pero no cualquier palabra. Necesita un discurso capaz de producir afectación, descubrimiento e inspiración; una palabra que no busque el lucimiento personal, sino la movilización de la comunidad. Hablar ante los demás es ocupar, aunque sea por unos minutos, un lugar de poder. Y ese poder puede engrandecer a quien habla o dejar al descubierto su vacío.

En los procesos comunitarios, el discurso no sirve para adornar la acción; sirve para convocarla. Una persona que lidera debe saber qué quiere decir, qué quiere producir en quienes escuchan y qué acción desea abrir después de hablar. Si no hay propósito, el discurso se convierte en ruido. Si hay propósito, puede convertirse en una declaración capaz de inaugurar una nueva realidad.

### **Hablar para inspirar, no para contentar**

La primera clave es comprender que el discurso da poder. Cuando alguien toma la palabra, la comunidad le concede una posición de influencia. Pero esa posición exige responsabilidad. No se habla para gustarse, para demostrar conocimientos o para llenar el tiempo. Se habla para producir valor.

La segunda clave es no intentar contentar a todos. Quien busca aprobación general suele perder fuerza, claridad y autenticidad. El objetivo no es agradar a cada persona, sino inspirar a la mayoría, crear un estado de ánimo expansivo y abrir una posibilidad compartida.

La tercera clave consiste en saber antes de hablar qué mensaje se quiere fijar y qué se quiere conseguir. Un discurso sin intención es una oportunidad

perdida. A veces, un silencio bien administrado tiene más poder que muchas palabras sin dirección.

### **Claridad, brevedad y novedad**

La cuarta clave es cuidar la duración. Un discurso debe dejar hambre, no cansancio. En la creación de comunidad, la palabra eficaz es clara, precisa y suficiente. La gente no necesita una acumulación de datos, sino una idea que pueda recordar y repetir.

La quinta clave es ofrecer algo nuevo que inspire. Las personas no escuchan a un líder comunitario para recibir una charla académica, sino para descubrir una mirada nueva sobre su propia realidad. Pescueza necesitó una palabra capaz de decir: no somos un pueblo que se apaga, somos una comunidad que cuida. Las Factorías del Conocimiento necesitaban un discurso capaz de decir: no sois beneficiarios, sois protagonistas capaces de crear proyectos.

La sexta clave es hablar a los intereses de quienes escuchan. El mejor discurso no gira alrededor de quien habla, sino de las necesidades, preocupaciones y aspiraciones de la comunidad. Antes de dirigirse a un pueblo, hay que haberlo escuchado.

### **Crear recuerdo y experiencia**

La séptima clave es diseñar con precisión el recuerdo que se quiere dejar. Influir es permanecer en la memoria de los demás. Por eso, el discurso debe contener una imagen, una frase, una escena o una promesa que pueda ser recordada cuando la reunión termine.

La octava clave es convertir el discurso en una experiencia. No basta con informar; hay que hacer sentir. Un relato breve, una imagen poderosa, una escena compartida o una apelación emocional pueden transformar el estado de ánimo de quienes escuchan. La comunidad está saturada de información, pero sigue abierta a vivir experiencias que la conmuevan.

### **Relato de futuro y propósito común**

La novena clave es construir un relato poderoso del futuro. A las personas les preocupa el porvenir. Necesitan escuchar una visión que se haga cargo de

sus miedos y se alíe con sus aspiraciones. Un buen discurso no niega las dificultades, pero muestra un camino.

La décima clave es orquestar la mente de los demás en torno a un propósito. Cuando el discurso logra sembrar un recuerdo, abrir futuro y conectar con las preocupaciones reales de la comunidad, aparece la posibilidad de convocar a la acción.

La undécima clave es no esconderse detrás de papeles. Leer un discurso puede destruir gran parte de su autenticidad. La palabra comunitaria necesita presencia, mirada, cuerpo, emoción y verdad. Para parecer espontáneo quizá haya que prepararse mucho, pero el resultado debe sonar vivo.

El fin último del discurso no es hablar bien. Es transformar la realidad. Es convocar a la gente para materializar una obra común desde la cooperación y la inteligencia colectiva. La palabra, cuando nace de la escucha y se orienta a la acción, puede convertirse en una de las herramientas más poderosas para crear comunidad.

## **6.9 Domina las claves de un discurso ganador**

---

Seducir y dirigir con la palabra, e inspirar con la acción, es una competencia esencial para generar autoridad y liderazgo. En una comunidad, el discurso no es un adorno retórico ni una pieza ceremonial. Es una herramienta para abrir futuro, crear confianza, movilizar energía colectiva y convertir una intención en obra compartida.

Vivimos, sin embargo, en un tiempo en el que la palabra se ha devaluado. La imagen, la pose, el gesto calculado y la cosmética han ganado terreno al carácter, a los principios y a la coherencia. Pero una comunidad no se moviliza por la apariencia durante mucho tiempo. Termina reconociendo quién habla desde la verdad y quién lo hace desde la fanfarria. Las palabras descubren lo que somos. Un discurso pobre revela un mundo interior pobre;

una palabra auténtica, valiente y bien orientada puede cambiar el estado de ánimo de quienes la escuchan.

### **La palabra como fuerza creadora**

El lenguaje no solo describe la realidad; también la crea. Con las palabras producimos emoción, acción, identidad y futuro. Una declaración precisa, pronunciada en el momento adecuado, puede alterar el curso de una comunidad. “Vamos a cuidar a nuestros mayores en su propio pueblo” no es solo una frase: puede ser el nacimiento de una política comunitaria. “Vamos a convertir el conocimiento en proyectos” no es solo un lema: puede ser el origen de una Factoría del Conocimiento.

El discurso ganador no es el que acumula datos, sino el que introduce poética, emoción y sentido. La prosa describe; la poética conmueve e inspira. Un líder comunitario necesita aprender a hablar de manera que las personas puedan verse dentro del futuro que se les propone.

### **Autenticidad, credibilidad y carácter**

La autenticidad consiste en hablar desde la propia naturaleza, no desde una máscara prestada. Quien imita el estilo de otro solo eleva la marca del otro y devalúa la suya. Cada líder debe encontrar su voz, su tono, su forma de nombrar el mundo y su manera de convocar.

Pero la autenticidad no basta. Hace falta credibilidad. Y la credibilidad se construye cumpliendo promesas. Si una persona es nueva para la comunidad, debe empezar haciendo promesas concretas, relevantes y verificables en el corto plazo. Cada promesa cumplida crea confianza. Cada incumplimiento la destruye.

Pescueza construyó credibilidad porque sus palabras se convirtieron en hechos: el Festivalino se celebró, Quédate con Nosotros tomó forma, los mayores fueron cuidados, la comunidad se organizó. Las Factorías del Conocimiento hicieron lo mismo: no prometían formación abstracta, sino proyectos, prototipos, aprendizaje práctico y liderazgo local.

### **Inventar y contar el futuro**

Un líder necesita elaborar una interpretación propia del futuro. La gente no espera únicamente medidas, cifras o gestos administrativos. Espera saber qué futuro se está inventando para ella y qué papel puede desempeñar en esa construcción.

Antes de hablar del futuro hay que escuchar. Escuchar lo que duele, lo que preocupa y lo que la comunidad aspira a ser. Después, el discurso debe ofrecer una narrativa capaz de transformar esas preocupaciones en dirección. Si el futuro que se cuenta es débil, nadie se moviliza. Si es poderoso, la gente empieza a construirlo incluso antes de verlo realizado.

### **El nosotros, la valentía y la coherencia**

Un discurso ganador no encierra a la gente en el pasado ni alimenta identidades enfrentadas. Evoca la memoria con cuidado, pero convoca al futuro con fuerza. Las ideas separan cuando se convierten en trincheras; la acción une cuando se orienta a una obra común.

Por eso el discurso debe cultivar el nosotros. Pedir participación concreta. Repartir juego. Hacer que cada persona se sienta necesaria. También debe mostrar valentía: asumir conflictos justos, exponerse personalmente y ponerse al frente cuando llegan las dificultades.

Finalmente, todo discurso necesita coherencia. Con la palabra se puede emocionar, pero solo con la acción consecuente se transforma el mundo. El liderazgo empieza cuando una comunidad escucha una promesa. Pero solo se consolida cuando esa promesa se cumple.

Ahí nace la autoridad. Ahí la palabra deja de ser ruido y se convierte en camino.

## **6.10 Un nuevo estilo de liderazgo para crear comunidad y gestionar la complejidad**

---

El liderazgo que necesitamos para el futuro no puede seguir anclado en la lógica de la placa, la inauguración y la obra material

como símbolo de poder. Ese tiempo está agotado. En una época atravesada por la crisis climática, la transformación digital, la inteligencia artificial, los desequilibrios territoriales, las migraciones, la soledad y la ruptura de vínculos, el papel principal del liderazgo no será hacer cosas para la gente, sino desarrollar a las personas que van a cambiar las cosas.

El verdadero legado de un líder comunitario no está en acumular infraestructuras, sino en invertir en creatividad, talento, educación transformadora, innovación, ciencia, emprendimiento y comunidad. Las sociedades más ricas no son solo las que tienen más recursos materiales, sino aquellas capaces de orquestrar las energías humanas en torno a un proyecto colectivo.

Pescueza no se transformó porque alguien levantara una gran infraestructura, sino porque un liderazgo local ayudó a despertar a una comunidad. Las Factorías del Conocimiento no nacieron para construir edificios vacíos, sino para activar personas, proyectos, capacidades, alianzas y liderazgos locales. Esa es la gran diferencia entre administrar el presente y construir futuro.

### **Liderar en un mundo desordenado**

Los problemas actuales ya no caben en los viejos marcos. Muchos desafíos desbordan municipios, regiones y Estados: cambio climático, energía, agua, alimentación, biodiversidad, despoblación, salud mental, desigualdad, digitalización o gobernanza global. Sin embargo, seguimos gobernando demasiadas veces con miradas pequeñas, localistas, identitarias y de corto plazo.

La complejidad exige otro tipo de liderazgo: personas capaces de mirar lejos, conectar escalas, unir intereses diversos y actuar desde principios compartidos. No basta con gestionar expedientes, presupuestos o emergencias. Hay que interpretar el mundo que viene y preparar a la comunidad para habitarlo.

En el mundo rural, esta necesidad es evidente. La despoblación no puede afrontarse solo desde el municipio aislado ni desde la subvención puntual.

Necesita líderes capaces de conectar pueblo, comarca, región, Estado y mundo; capaces de relacionar cuidados, vivienda, energía, empleo, educación, cultura, digitalización y pertenencia.

### **Del liderazgo de identidad al liderazgo de futuro**

El viejo liderazgo se alimenta con frecuencia de identidades enfrentadas: nosotros contra ellos, pasado contra futuro, pueblo contra ciudad, izquierda contra derecha, dentro contra fuera. Ese camino produce energía emocional inmediata, pero destruye comunidad. Atiza pasiones bajas, divide y deja tras de sí desconfianza.

El nuevo liderazgo debe hacer lo contrario: respetar las identidades diversas, pero convocar a una obra común. No preguntar de dónde viene cada cual, sino hacia dónde estamos dispuestos a caminar juntos. No utilizar el pasado como trinchera, sino como raíz desde la que construir futuro.

Eso hizo Pescueza al convertir la fragilidad en proyecto comunitario. Eso hicieron las Factorías al reunir jóvenes, mujeres, productores, universidades, organizaciones y comunidades alrededor de una metodología compartida de aprendizaje y acción.

### **Principios frente a valores pequeños**

Una comunidad fuerte no se construye sobre intereses estrechos, sino sobre principios que elevan: paz, respeto, fraternidad, justicia, convivencia, dignidad, cooperación, cuidado. Los valores locales pueden ser importantes, pero también pueden convertirse en excusas para excluir, cerrar o enfrentar. Los principios, en cambio, permiten unir desde la diversidad.

El liderazgo del futuro tendrá que recuperar esa dimensión ética. No bastará con ser eficaz; habrá que ser confiable. No bastará con ganar adhesiones; habrá que construir comunidad. No bastará con hablar de la gente; habrá que servirla.

### **Gestionar estados de ánimo y crear inteligencia colectiva**

La ciudadanía vive en un estado de zozobra. Muchas personas sienten que el mundo cambia demasiado rápido y que nadie les ofrece una dirección clara.

En ese contexto, el líder debe hacerse cargo del estado de ánimo colectivo, no para manipularlo, sino para transformarlo en esperanza activa.

El reto consiste en orquestar energías de arriba abajo y de abajo arriba; desde dentro y desde fuera; desde quienes ya están y desde quienes pueden llegar. Una comunidad solo podrá enfrentar desafíos complejos si aprende a pensar y actuar junta, desde la inteligencia colectiva.

Por eso el nuevo liderazgo no será el del héroe solitario, sino el del creador de comunidades capaces de aprender, cooperar y sostener proyectos. Un liderazgo que no busca ocupar todo el poder, sino multiplicar la capacidad de las personas.

Crear y extender esta nueva cultura de liderazgo es una de las tareas más necesarias de nuestro tiempo. Porque el futuro no lo construirán quienes dividen para mandar, sino quienes unen para transformar.

### **6.11 Un nuevo enfoque para producir líderes que desarrollen sus comunidades**

---

No se trata solo de hacer proyectos para cambiar el mundo. Se trata de desarrollar a las personas que van a cambiar el mundo. Esta es una de las claves más profundas del liderazgo comunitario: los proyectos son importantes, pero las personas que aprenden, emprenden, lideran y reproducen liderazgo son mucho más importantes todavía.

Durante demasiado tiempo, las políticas públicas y los programas de desarrollo han confundido la inversión con la transformación. Han pensado que bastaba con levantar edificios, construir infraestructuras, inaugurar equipamientos o financiar actividades para generar progreso. Pero la experiencia demuestra otra cosa: hay aeropuertos sin aviones, polígonos sin empresas, centros públicos sin uso, auditorios sin programación y programas formativos sin impacto real. Cuando no hay personas capaces de activar los recursos, los recursos se convierten en decorado.

### **Invertir en cosas, emprendedores o líderes**

Hay tres niveles de inversión para generar desarrollo. El primero es invertir en cosas: infraestructuras, edificios, equipamientos, tecnología o recursos materiales. Es necesario, pero insuficiente. El segundo es invertir en personas emprendedoras, capaces de crear actividad, empresas, empleo, servicios y valor económico o social. El tercero, el más profundo y transformador, es invertir en líderes capaces de desarrollar a otras personas, movilizar comunidades y crear procesos duraderos.

Si se quiere mejorar parcialmente la vida de una comunidad, puede bastar con un proyecto. Si se quiere impulsar un proceso sostenido, hay que formar personas emprendedoras. Pero si se pretende transformar la vida de una comunidad durante décadas, hay que reproducir líderes comprometidos que se hagan cargo del futuro de la gente.

Pescueza no se explica solo por sus proyectos. Se explica porque hubo liderazgo capaz de despertar liderazgo en otros. Las Factorías del Conocimiento tampoco nacieron para producir actividades aisladas, sino para formar personas que pudieran convertirse en dinamizadoras de sus comunidades, capaces de transformar conocimiento en proyectos y proyectos en desarrollo.

### **Poner los bueyes delante del carro**

Muchas veces hacemos las cosas al revés. Primero construimos la infraestructura y después esperamos que aparezcan las personas que le den vida. Primero diseñamos el programa y luego buscamos usuarios. Primero gastamos el presupuesto y después preguntamos por el impacto. Pero el desarrollo comunitario exige otro orden: primero personas, después proyectos, y finalmente recursos materiales que apalanquen el proceso.

Cuando en una comunidad existen líderes y emprendedores, ellos mismos generan las condiciones para atraer recursos, inversiones, alianzas y oportunidades. En cambio, cuando se inyecta capital en una comunidad sin liderazgo, la bonanza dura lo que dura la inversión. Después todo vuelve al punto de partida.

Esta es una lección esencial para el reto demográfico. No basta con llevar dinero a los pueblos. Hay que formar personas capaces de convertir ese

dinero en futuro. No basta con convocar ayudas. Hay que desarrollar comunidades capaces de diseñar proyectos, cumplir promesas, crear alianzas y sostener procesos.

### **El aprendizaje invisible del liderazgo**

El liderazgo no se produce en seis meses, ni se fabrica mediante cursos rápidos. Igual que no se forma a un cirujano en unas semanas ni a un piloto en unas pocas clases prácticas, tampoco se forma a un líder con una sucesión de talleres descontextualizados. El liderazgo exige tiempo, práctica, acompañamiento, errores, feedback, responsabilidad y proyectos reales.

Por eso, el enfoque más eficaz no consiste en formar líderes al margen de la acción, sino en desarrollarlos mientras trabajan en sus propios proyectos. Esta fue una de las grandes aportaciones de las Factorías del Conocimiento: aprender haciendo, emprender haciendo, liderar haciendo. El proyecto era el instrumento; el verdadero resultado era la persona que crecía durante el proceso.

El objetivo no es enseñar a navegar con un manual, sino crear espíritu marino: personas capaces de moverse en la incertidumbre, movilizar recursos, hacer promesas valiosas, descubrir posibilidades, coordinar equipos, gestionar emociones, crear ofertas, planificar con flexibilidad y producir transformaciones culturales en sus organizaciones y comunidades.

### **Una estrategia para reproducir líderes**

Si queremos revitalizar el mundo rural, necesitamos una estrategia consciente para producir líderes en masa. No líderes de escenario, sino líderes de comunidad. Personas que sepan preguntar, escuchar, convocar, crear grupos motores, diseñar proyectos, atraer alianzas, cuidar vínculos y reproducir nuevos liderazgos.

Y para formar líderes hacen falta líderes. Solo una persona que ha caminado puede acompañar a otra en el camino. Por eso, cada territorio debería identificar a sus líderes de referencia, conectarlos, cuidarlos y ponerlos a formar a otros. La ley del crecimiento funciona también aquí: líderes de mayor nivel elevan el nivel de quienes vienen detrás.

El futuro de los pueblos dependerá de esta decisión estratégica: dejar de invertir solo en cosas y empezar a invertir, con paciencia y ambición, en las personas que harán posible la transformación. Porque los edificios se deterioran, los programas terminan y las subvenciones se agotan. Pero una comunidad que aprende a reproducir líderes se convierte en una fuente permanente de futuro.

## **6.12 Liderazgos que unen y crean comunidad**

---

En una realidad cotidiana dominada por la desunión, la crispación y la discordia, necesitamos referentes de liderazgo capaces de unir, no de separar; de ensanchar el horizonte, no de empequeñecerlo; de convocar a la comunidad hacia una obra compartida, no de atrincherarla en identidades enfrentadas. El mundo que viene exigirá líderes capaces de sumar voluntades, integrar diferencias y crear proyectos inclusivos donde las personas puedan reconocerse como parte de algo mayor.

El liderazgo que une no niega las identidades, pero no permite que se conviertan en muro. No desprecia el pasado, pero no lo utiliza como trinchera. No borra las diferencias, pero las ordena alrededor de un propósito común. Ahí reside una de las grandes competencias para crear comunidad: construir un “nosotros” suficientemente amplio como para que quepan sensibilidades distintas, procedencias diversas y trayectorias diferentes.

### **Crear espacios nuevos para que la gente se desarrolle**

Los líderes de verdad hacen el mundo más grande. No reducen el campo de juego, lo amplían. No encierran a la comunidad en sus límites, le muestran posibilidades nuevas. No viven de administrar lo heredado, sino de imaginar espacios donde las personas puedan crecer.

Eso ocurrió en Pescueza. El pueblo podía haberse encerrado en el relato de la pérdida, el envejecimiento y la decadencia. Pero el liderazgo comunitario

abrió otro espacio: un pueblo capaz de cuidar, celebrar, atraer visitantes y convertirse en referencia. Lo que parecía pequeño se hizo grande porque alguien supo mirar más allá de la resignación.

Las Factorías del Conocimiento actuaban con la misma lógica: crear espacios nuevos de aprendizaje, emprendimiento y cooperación donde jóvenes, mujeres, productores y organizaciones pudieran descubrir capacidades que antes no veían.

### **Declarar un futuro pensado en grande**

Una declaración de futuro puede cambiar el estado de ánimo de una comunidad. Cuando las personas se sienten convocadas a formar parte de una obra grande, empiezan a verse de otra manera. Aumenta la confianza. Aparece la energía. Se amplía el horizonte de posibilidades.

Pero no basta con declarar un deseo. Hay que formular un futuro concreto, comprensible, inclusivo y realizable. Un proyecto que pueda fijarse en la memoria colectiva y que permita a cada persona entender qué papel puede desempeñar. Todo gran proceso comunitario comienza con una promesa de futuro que supera el presente y abre una nueva conversación.

### **Las leyes del liderazgo como mapa del proceso**

Las leyes del liderazgo de Maxwell ayudan a entender por qué algunos procesos comunitarios consiguen unir y otros se pierden en el ruido. La ley de la influencia recuerda que el liderazgo no se mide por el cargo, sino por la capacidad de movilizar. La ley del proceso enseña que nada importante nace de un fogonazo; todo requiere tiempo, maduración y constancia. La ley de la navegación muestra que cualquiera puede ocupar un puesto, pero solo el líder traza rumbo. La ley de la credibilidad y la ley del terreno firme sitúan la confianza como base de toda movilización.

La ley del respeto explica que la gente sigue a quienes reconoce fortaleza moral. La ley de la intuición permite avanzar cuando no hay certezas absolutas. La ley del magnetismo afirma que los grandes propósitos atraen personas con grandes propósitos. La ley de la conexión recuerda que antes de pedir la mano de la gente hay que tocar su corazón. La ley del círculo

íntimo muestra que el potencial del líder depende de la calidad de sus alianzas y equipos.

La ley del otorgamiento de poderes es esencial para crear comunidad: los líderes seguros reparten poder. La ley del futuro enseña que un líder levanta a otros líderes. La ley del apoyo recuerda que la gente primero confía en la persona y después en su visión. La ley de la victoria impulsa a encontrar caminos para que la comunidad gane. La ley del gran impulso muestra la importancia del momento emocional. La ley de las prioridades ayuda a distinguir lo urgente de lo importante. La ley del sacrificio recuerda que no hay legado sin renuncia. La ley del momento oportuno enseña que saber cuándo actuar es tan importante como saber qué hacer. La ley del crecimiento explosivo afirma que para multiplicar el impacto hay que reproducir líderes. Y la ley del legado coloca el foco en lo que quedará cuando quien lidera ya no esté.

### **Dignificar la vida pública y comunitaria**

El liderazgo que une dignifica la política, las organizaciones y la vida comunitaria porque devuelve a la acción pública su sentido más noble: transformar la realidad, mejorar la vida de las personas y dejar un legado. Frente a quienes ocupan espacios para conservar poder, el líder verdadero se pregunta qué obra va a edificar y qué comunidad va a dejar detrás.

Este liderazgo no lucha para ser el primero; es el primero en luchar. No utiliza a la gente como instrumento; la convierte en protagonista. No concentra poder; lo distribuye para que otros puedan crecer.

El futuro exigirá integración. Unir mi esfuerzo con el tuyo. Nuestro pueblo con otros pueblos. Nuestra comarca con otras comarcas. Lo rural con lo urbano. Lo local con lo global. Los desafíos que vienen no se resolverán desde identidades encerradas, sino desde alianzas amplias y comunidades capaces de cooperar.

El liderazgo que une crea futuro. Y donde ese liderazgo aparece, la comunidad deja de mirarse como una suma de diferencias para reconocerse como una obra común en marcha.

## 6.13 Las 7 esferas del poder y el secreto para alcanzarlas

---

El poder auténtico no consiste en dominar, imponer o someter. Esa es una visión pobre y vieja del poder. El poder verdadero es la capacidad para transformar la realidad, abrir posibilidades, cambiar el estado de ánimo de una comunidad y ayudar a que las personas puedan alcanzar una versión más alta de sí mismas. Una persona poderosa no es la que acumula poder sobre los demás, sino la que crea poder con los demás y lo pone al servicio de una obra común.

Desde esta mirada, el liderazgo comunitario necesita desarrollar siete esferas de poder: conducción, pensamiento y lenguaje, relato, disciplina, relaciones, desempeño profesional y aprendizaje. Todas ellas se entrenan, se cultivan y se proyectan en el Modelo 6–9, porque el liderazgo no es una abstracción: es un conjunto de prácticas que permiten producir resultados.

### **El poder de conducir la propia vida y la vida comunitaria**

La primera esfera es la conducción: la capacidad para dirigir actividades, organizar acciones, producir resultados y crear nuevos modelos. Las personas pueden limitarse a seguir reglas, cuestionarlas, crear otras nuevas o, en su nivel más alto, alumbrar paradigmas.

Pescueza alcanzó ese nivel cuando dejó de aceptar las reglas habituales del mundo rural envejecido y creó un modelo distinto: el pueblo que cuida. Las Factorías del Conocimiento hicieron lo mismo al romper con la lógica pasiva de la formación tradicional y crear una metodología donde las personas aprenden haciendo, emprenden y lideran proyectos reales.

### **El poder del pensamiento y el lenguaje**

La segunda esfera es el pensamiento y el lenguaje. Pensamos y hablamos el mundo que después habitamos. Una comunidad que solo habla de pérdida, imposibilidad y resignación reduce su campo de acción. Una comunidad que

aprende a hablar de futuro, posibilidades y compromisos comienza a expandirse.

El lenguaje crea realidad. Por eso, el líder debe entrenar una forma de hablar que abra espacio, que declare futuro, que invite a actuar y que ayude a la comunidad a pasar de la queja a la promesa.

### **El poder del relato**

La tercera esfera es el relato. Las identidades personales y colectivas se construyen con historias. Un pueblo puede vivir atrapado en el relato de la decadencia o puede inventar una historia nueva donde reconocerse.

Pescueza cambió cuando encontró un relato poderoso: no somos un pueblo que se apaga, somos una comunidad que cuida. Las Factorías cambiaron el relato de muchas personas: no somos beneficiarios, somos protagonistas capaces de crear proyectos. Quien domina el relato no manipula; ofrece una interpretación del futuro capaz de movilizar.

### **El poder de la disciplina**

La cuarta esfera es la disciplina. No basta con tener un propósito; hay que convertirlo en hábitos, trabajo sostenido, fortaleza emocional y perseverancia. La disciplina es la energía que permite continuar cuando la emoción inicial se apaga.

Una comunidad necesita líderes que no abandonen ante la primera dificultad, que sostengan el plan, que cumplan promesas, que creen hábitos de trabajo y que reproduzcan esa disciplina en otros.

### **El poder de las relaciones**

La quinta esfera es el poder de las relaciones. Nadie transforma una comunidad en soledad. El impacto depende de la capacidad para crear alianzas, equipos, adhesiones y redes de confianza. En los niveles más altos, el líder no solo crea seguidores: reproduce equipos y nuevos líderes.

Aquí está una de las claves del libro. Crear comunidad es crear una red de relaciones que permita sostener una obra común.

### **El poder del desempeño profesional**

La sexta esfera es el desempeño. El liderazgo también necesita oficio, competencia, excelencia y capacidad técnica. No basta con inspirar; hay que saber hacer. Una persona pasa de aprendiz a competente, de competente a maestra, de maestra a innovadora y, finalmente, a reproductora de nuevas prácticas en otros equipos.

### **El poder del aprendizaje**

La séptima esfera es el aprendizaje. En un mundo cambiante, quien deja de aprender empieza a perder poder transformador. Aprender, desaprender y reaprender es una condición para liderar comunidades vivas.

El aprendizaje efectivo nace cuando hay propósito, emoción y acción. Primero se conoce, luego se experimenta, después se intenta, se aprende, se enseña y finalmente se reproduce en otros. Esa es la secuencia que convierte a una persona en líder y a un pueblo en comunidad emprendedora.

El poder, entendido así, no es privilegio. Es responsabilidad. Y una comunidad será más poderosa cuanto más personas aprendan a conducir, hablar, relatar, disciplinarse, relacionarse, desempeñarse y aprender juntas.

## **6.14 Un plan con 7 pasos para crear comunidad**

---

En un tiempo incierto, las viejas recetas para acompañar a las personas y a las comunidades ya no bastan. Decir a alguien “estudia, esfuérzate y sigue instrucciones” puede servir para reproducir un mundo que ya no existe, pero no para habitar el que viene. Hoy necesitamos un nuevo manual de liderazgo, orientación y gerencia comunitaria para ayudar a las personas a descubrir su talento, formular proyectos, crear oportunidades y convertirse en protagonistas de su vida y de su territorio.

Lo mismo ocurre con los pueblos. No basta con decirles que tienen que emprender, atraer población, innovar o crear comunidad. Hay que

acompañarlos paso a paso para que descubran lo que son, lo que pueden llegar a ser y la oferta que pueden hacer al mundo. Esta lógica está presente en Pescueza y en las Factorías del Conocimiento: no se empieza por imponer un proyecto desde fuera, sino por activar personas, abrir posibilidades, enfocar la acción y aprender haciendo.

### **Paso 1. Descubrir el talento y la vocación**

Todo proceso comienza descubriendo en qué es buena una persona o una comunidad. Qué le apasiona. Qué sabe hacer. Qué haría incluso sin cobrar. Qué capacidades permanecen dormidas. En un pueblo, esta pregunta se traduce en identificar sus saberes, oficios, memoria, paisaje, cultura, relaciones, recursos y personas con iniciativa.

Esta fase exige confianza, escucha y tiempo. Pescueza descubrió que su mayor talento no estaba en una gran infraestructura, sino en su capacidad comunitaria para cuidar. Las Factorías del Conocimiento ayudaban a cada participante a conectar su proyecto vital con un desafío local.

### **Paso 2. Abrir el horizonte de posibilidades**

Después hay que mostrar cómo se mueve el mundo: tendencias, mercados, ciencia, tecnología, inteligencia artificial, transición energética, cuidados, envejecimiento, economía rural, nuevas formas de trabajo y consumo. El objetivo es ayudar a ver posibilidades donde antes solo había problemas.

Quien lidera se convierte aquí en embajador de posibilidades. No trae soluciones cerradas; ayuda a mirar más lejos.

### **Paso 3. Crear ideas mezclando intereses y oportunidades**

La creatividad nace de mezclar. Se trata de conectar los intereses de la persona o comunidad con las oportunidades que aparecen en el mundo. Asociar lo local con lo global. Lo tradicional con lo emergente. El cuidado con la economía. El conocimiento con el emprendimiento. La cultura con la identidad.

Las Factorías del Conocimiento trabajaban precisamente así: creando ideas, prototipos y proyectos desde conexiones nuevas.

### **Paso 4. Visualizar la obra terminada**

Una vez elegida una posibilidad, hay que enfocarla. Crear una imagen clara de la obra finalizada. ¿Qué queremos ver funcionando? ¿Qué cambiará en la vida de la gente? ¿Cómo será el pueblo cuando el proyecto esté en marcha?

Sin imagen de futuro, la energía se dispersa. Con una imagen clara, la comunidad empieza a caminar.

### **Paso 5. Declarar una reputación que sostener**

El liderazgo debe empoderar. Declarar a una persona o comunidad capaz de lograr algo que todavía no ha alcanzado crea un espacio emocional de crecimiento. Pero esa declaración exige acompañamiento, herramientas y feedback.

Una comunidad entrega lo mejor de sí misma cuando siente que alguien confía en ella y le otorga una reputación digna de sostener.

### **Paso 6. Diseñar un plan con fechas y compromisos**

Un propósito sin fecha es solo una intención. Para avanzar hacen falta hitos, compromisos, responsables y tiempos. Qué vamos a hacer, quién lo hará, cuándo, con qué recursos y cómo sabremos que avanzamos.

El plan no encorseta; orienta. Permite aprender del ensayo y error sin perder el rumbo.

### **Paso 7. Hacer, aprender y reproducir**

Finalmente, llega la acción. Primero se acompaña. Después la persona o el grupo lo hace con apoyo. Luego lo hace solo. Más tarde toma a otros y reproduce el proceso. Así se crea comunidad: no formando seguidores, sino personas capaces de hacer crecer a otras.

Este modelo no es rígido. Es una hoja de ruta flexible para cultivar personas, activar comunidades y producir liderazgo. Crear comunidad es eso: descubrir talento, abrir posibilidades, enfocar una obra, comprometerse con un plan y aprender haciendo hasta que otros puedan continuar el camino.

## 6.15 10 frases y expresiones que una persona que aspira a liderar no puede tener en su vocabulario

---

El liderazgo se construye también con el lenguaje. Las palabras no son inocentes: revelan nuestra forma de pensar, delimitan nuestro mundo y muestran a la comunidad hasta dónde llega nuestra capacidad para transformar la realidad. Quien aspira a liderar no puede hablar desde la impotencia, la excusa, la resignación o el miedo. Su palabra debe abrir caminos, ensanchar posibilidades y convocar a la acción.

Una comunidad escucha mucho más de lo que parece. Cuando una persona que lidera dice “eso es imposible”, la gente no oye prudencia; oye renuncia. Cuando dice “esperemos a ver qué pasa”, no oye sensatez; oye ausencia de rumbo. Cuando dice “así se ha hecho siempre”, no oye experiencia; oye miedo a innovar. Por eso, para crear comunidad, hay que vigilar el vocabulario. Porque cada frase puede fortalecer o debilitar el estado de ánimo colectivo.

### **Del imposible al cómo podemos hacerlo**

La primera expresión que debe desaparecer es “eso es muy difícil” o “eso es imposible”. Quien lidera está precisamente para afrontar cosas difíciles en situaciones encontradas. La alternativa es preguntar: cómo podemos hacerlo, cómo podemos intentarlo, cómo podemos comprometernos.

También debe desaparecer “esperemos a ver qué pasa”. Una comunidad no se activa esperando que los acontecimientos decidan por ella. El liderazgo dice: hagamos que las cosas pasen, vamos a actuar, pongamos en marcha el primer paso.

La tercera frase paralizante es “nos podemos equivocar”. Claro que podemos equivocarnos. Pero el miedo al error no puede convertirse en freno. Las Factorías del Conocimiento enseñan justo lo contrario: prototipar, probar,

aprender, corregir y volver a intentar. Una comunidad emprendedora premia el error honesto cuando nace del esfuerzo por mejorar.

### **Del pasado como refugio al futuro como obra**

“Así se ha hecho siempre” es una de las frases más destructivas para la innovación comunitaria. Encierra a la gente en el pasado y cancela la posibilidad de explorar nuevas respuestas. El liderazgo debe sustituirla por “intentemos algo nuevo” o “probemos otra forma de hacerlo”.

Otra expresión peligrosa es “es que...”. Las excusas suelen empezar así. Es que no funciona, es que la gente no participa, es que todo está mal. Frente a ello, el liderazgo introduce otra conversación: “¿y si lo intentamos de esta manera?”. Esa pequeña variación lingüística cambia la dirección emocional: de la queja a la posibilidad.

También conviene desterrar “las cosas son así”. Esa frase abre la puerta a la resignación. Pescueza demuestra lo contrario: las cosas no tienen por qué seguir siendo como eran. Un pueblo envejecido puede convertirse en una comunidad que cuida. Un problema puede transformarse en proyecto.

### **Del yo cerrado al aprendizaje permanente**

“Yo soy así” es otra expresión incompatible con el liderazgo. Quien la pronuncia declara que no tiene margen de crecimiento. Pero quien lidera debe ser ejemplo de aprendizaje: yo puedo cambiar, yo puedo mejorar, yo puedo aprender.

La queja permanente —“qué mal están las cosas”— también debilita. No se trata de negar los problemas, sino de no convertirlos en identidad. El liderazgo dice: podemos mejorar, pongamos nuestro esfuerzo en cambiarlo, busquemos una salida.

El “sí, pero...” merece especial atención. Muchas veces es una forma educada de cerrar caminos. El líder no está para multiplicar obstáculos, sino para removerlos. No se trata de ingenuidad, sino de voluntad transformadora.

Por último, “yo creo que”, “me da la impresión” o “a lo mejor” deben dejar paso a expresiones más firmes cuando hay que movilizar: “tengo la convicción”, “estoy decidido”, “vamos a hacerlo”. Liderar exige convicción, no banalidad.

### **La palabra como espejo y como herramienta**

Tus pensamientos crean tus palabras, pero tus palabras también pueden cambiar tus pensamientos. Y tus palabras crean actos. Y los actos terminan construyendo una obra.

Por eso, quien aspira a liderar una comunidad debe aprender a hablar desde los principios, la decisión y la responsabilidad. Debe hacer lo que dice y hacerlo primero. No luchar para ser el primero, sino ser el primero en luchar.

El lenguaje del liderazgo no describe la resignación: inaugura posibilidades. No agranda el miedo: convoca al coraje. No administra excusas: crea compromisos. Porque en el límite de nuestras palabras está también el límite de nuestra capacidad para transformar el mundo.

## **6.16 Del poder a la autoridad: la clave para crear una comunidad fuerte**

---

Una comunidad no se sostiene solo con poder. Puede haber cargos, normas, presupuestos, estructuras y capacidad formal para tomar decisiones, pero si no hay autoridad, la comunidad no se mueve de verdad. El poder puede ordenar; la autoridad inspira. El poder puede imponerse; la autoridad se concede. El poder se entrega, se hereda o se gana en una votación; la autoridad, en cambio, solo la otorga la gente cuando reconoce en una persona carácter, coherencia, compromiso y capacidad para cuidar de los demás.

Los romanos distinguieron con enorme precisión entre potestas y auctoritas. La potestas es el poder formal: el cargo, la posición, la capacidad de mandar. La auctoritas es la autoridad moral: la influencia que nace de la confianza. Se puede tener poder sin autoridad, y entonces aparece la obediencia fría, la sospecha o el miedo. También se puede tener autoridad sin cargo, y entonces la gente escucha, respeta y sigue voluntariamente.

### **La autoridad nace de la confianza**

En tiempos de cambio, las viejas instituciones pierden autoridad porque las comunidades dejan de reconocerlas como fiables. Esto ocurre en la política, la escuela, la familia, las organizaciones sociales, las empresas y también en muchos pueblos. Cuando la autoridad se debilita, algunas personas intentan compensarla con más poder: más control, más normas, más sanciones, más imposición. Pero ese camino no funciona. La autoridad no emana de la ley ni del castigo; emana del alma de la gente.

Una persona con autoridad es escuchada cuando habla. Sus juicios influyen. Sus promesas generan confianza. Su comportamiento es coherente con su discurso. Cuida de los demás, señala errores en privado, reconoce en público y cumple lo que promete. Por eso, la autoridad se parece más al respeto que sentimos por una madre, un maestro, una vecina sabia o una persona que siempre está cuando hace falta, que a la solemnidad vacía de quien solo ocupa un puesto.

Pescueza no se activó por obediencia al poder, sino por autoridad comunitaria. La gente siguió a quienes demostraron compromiso, cercanía, trabajo y cuidado. Las Factorías del Conocimiento también entendieron esta lógica: para que una comunidad aprenda, emprenda y lidere, necesita personas con autoridad ganada desde la práctica, no desde la imposición.

### **Las preguntas que sostienen la autoridad**

Como expusimos con anterioridad, quien aspire a liderar debe tener siempre presentes tres preguntas que la comunidad se formula en silencio: ¿tú me aprecias?, ¿yo soy importante para ti?, ¿tú estás dispuesto a ayudarme?

En este punto no retomamos esas preguntas como una repetición, sino como el fundamento de la autoridad moral. Una comunidad concede confianza a quien demuestra que su vida importa, que sus necesidades son escuchadas y que no será abandonada cuando lleguen las dificultades. El liderazgo no admite imposturas prolongadas. Las formas pueden impresionar durante un tiempo, pero el carácter termina saliendo a la luz.

### **Los grados de la autoridad**

La autoridad tiene distintos niveles. El primero es la autoridad del cargo, que abre una oportunidad, pero no garantiza nada. El segundo es la autoridad del compromiso: prometer y cumplir de manera radical. El tercero es la autoridad del logro: haber demostrado con hechos que se sabe alcanzar aquello que se propone. El cuarto es la autoridad del crecimiento: comprometerse a enseñar, entrenar y acompañar a otros para que también alcancen sus metas.

Este último grado es el más fecundo para crear comunidad. Porque un líder con autoridad no solo consigue que la gente le siga; consigue que otros crezcan, se fortalezcan y puedan liderar nuevos procesos. Ahí se sitúa la diferencia entre quien usa el poder para conservar una posición y quien convierte la autoridad en una fuente de desarrollo colectivo.

### **Autoridad, competencias y comunidad**

La autoridad se entrena. No es magia ni carisma inexplicable. Requiere aprender a escuchar, declarar futuro, afirmar con rigor, emitir juicios fundados, pedir, prometer, hacer ofertas, crear dirección, cuidar relaciones internas y externas, trabajar con impecabilidad, aprender, renovarse, gestionar estados de ánimo, planificar y evaluar.

Como ya vimos al abordar el Modelo 6-9, estas competencias no son adornos metodológicos, sino prácticas esenciales para coordinar acciones, producir confianza y sostener procesos comunitarios. La autoridad se construye cuando esas competencias dejan de ser teoría y se encarnan en una manera cotidiana de estar con la gente.

En definitiva, la autoridad se gana sirviendo, cumpliendo, cuidando y haciendo crecer a otros. Y cuando poder y autoridad se encuentran, la vida florece. Pero si hay que elegir, una comunidad siempre seguirá antes a quien tiene autoridad moral que a quien solo conserva el poder formal. Porque el poder ocupa un lugar. La autoridad abre un camino.

## 6.17 14 prácticas y 1 patrón para crear confianza

---

La confianza es el mayor activo de una persona, de una organización y de una comunidad. Sin confianza no hay liderazgo, no hay cooperación, no hay proyecto compartido y no hay futuro común. Una comunidad puede tener recursos, planes, edificios y programas, pero si sus miembros no confían entre sí, todo se vuelve frágil. La confianza es el cemento invisible que permite que las personas se escuchen, se comprometan, trabajen juntas y sostengan una obra en el tiempo.

Como vimos al hablar de la calidad y la impecabilidad en el trabajo comunitario, la confianza no se crea con discursos ni con poses estudiadas. Se crea con prácticas repetidas. Con promesas cumplidas. Con escucha verdadera. Con presencia. Con resultados. Con lealtad. Con cuidado. Por eso, más que una virtud abstracta, la confianza debe entenderse como una disciplina que se entrena.

### El patrón básico de la confianza

El patrón es sencillo, pero exigente: escuchar, declarar, prometer, cumplir, producir valor y hacer crecer a otros. Primero se reconoce a la otra persona como valiosa. Después se la invita a formar parte de algo importante. Luego se formula una promesa. Más tarde se cumple con impecabilidad. Finalmente, la relación se fortalece porque la otra persona comprueba que su vida importa, que su participación cuenta y que lo prometido se convierte en realidad.

Pescueza construyó confianza así: escuchando a los mayores, declarando que nadie debía abandonar su pueblo por hacerse viejo, prometiendo cuidado y convirtiendo esa promesa en hechos. Las Factorías del Conocimiento hicieron lo mismo desde otra escala: escucharon a comunidades, jóvenes, mujeres y productores; les abrieron posibilidades; prometieron acompañamiento; y convirtieron el aprendizaje en proyectos.

### **Catorce prácticas para crear confianza**

La primera práctica es aprender a escuchar. Escuchar implica aceptar al otro como diferente, valioso y autónomo, y permitir que su palabra nos cambie. La segunda es declarar cosas valiosas, invitando a la otra persona a formar parte de una obra común: podemos hacer algo grande y tu participación es importante.

La tercera es aprender a prometer. Una promesa nos compromete y nos obliga a mojarnos por los demás. La cuarta es cumplir y entregar más de lo esperado, porque la influencia verdadera nace más de lo que hacemos que de lo que decimos.

La quinta es afirmar con verdad, evitando exageraciones, manipulaciones o datos débiles. La sexta es emitir juicios fundados, cuidando lo que sale de nuestra boca, porque nuestros juicios revelan nuestra forma de mirar el mundo. La séptima es ser leales, proteger la dignidad del otro y no herirlo, especialmente cuando no está presente.

La octava práctica es tener visiones poderosas de futuro común. Como ya hemos expuesto en apartados anteriores, las personas confían en quienes les ayudan a ver un horizonte que solas no alcanzaban a imaginar. La novena es cultivar lazos y relaciones personales, tocar el corazón antes que pedir la mano y mantener abiertos los puentes de la relación.

La décima es crear espacios emocionales expansivos, donde las personas se sientan seguras, reconocidas y capaces de actuar. La undécima es entrenar y desarrollar personas, comprometerse con su crecimiento y ayudarlas a superar su nivel actual. La duodécima es producir resultados, porque la confianza se vuelve explosiva cuando los demás comprueban que nuestro trabajo genera valor.

La decimotercera práctica es dar ejemplo. Nunca pedir a otro lo que uno no está dispuesto a hacer primero. Nunca enviar a nadie a un lugar donde uno no ha estado. La decimocuarta es mantener principios, sostener una dirección ética que no se negocia según la conveniencia del momento.

### **La confianza como arcano mayor del liderazgo**

La confianza no es ingenuidad. Es una construcción exigente que combina visión, autocontrol, comunicación, emoción, impecabilidad, movilización, influencia y trascendencia. Un líder confiable escucha, cumple, produce, cuida, entrena, se mantiene firme en sus principios y ayuda a otros a crecer.

Por eso, la confianza es el arcano mayor del liderazgo. Quien la posee puede convocar a una comunidad incluso en momentos difíciles. Quien la pierde, aunque conserve el cargo, pierde el alma de su autoridad.

Crear comunidad es crear confianza. Y crear confianza es repetir, día tras día, prácticas que demuestran a las personas que no están solas, que su vida importa y que juntas pueden construir algo que merezca ser heredado.

## **6.18 Los 4 males que acechan a tu liderazgo**

---

El liderazgo no solo se construye desarrollando competencias, creando confianza o formulando una visión de futuro. También exige vigilar las patologías que pueden destruir a una persona cuando accede a una responsabilidad. Muchas trayectorias prometedoras se malogran no por falta de talento, sino por no saber gestionar la ascendencia, el poder, la inseguridad, la comparación o el reconocimiento público.

Hay cuatro males que acechan a quien llega a un cargo, dirige una organización o asume el liderazgo de una comunidad: el síndrome del impostor, el síndrome de Procusto, el mal de altura y la muerte por soberbia. Son fases de una misma decadencia cuando no existe formación, conciencia, humildad y compromiso verdadero con la comunidad.

### **El síndrome del impostor**

El primer mal aparece cuando alguien accede a una responsabilidad y siente que no está a la altura. Duda de sí mismo, cree que no sabe lo suficiente y teme ser descubierto como una persona incapaz para el cargo. Este

sentimiento no debe preocuparnos en exceso si se transforma en aprendizaje. De hecho, puede ser una buena señal: revela conciencia de la responsabilidad asumida.

El problema surge cuando la inseguridad paraliza o empuja a acumular títulos, informes y conocimientos como sustituto de la acción. Como hemos visto en las Factorías del Conocimiento, el liderazgo no se aprende solo acumulando información, sino haciendo proyectos con otros, escuchando, prometiendo, coordinando, evaluando y volviendo a intentar. Nadie nace preparado para liderar una comunidad. Se aprende liderando.

### **El síndrome de Procusto**

El segundo mal aparece cuando la inseguridad se convierte en miedo al talento ajeno. Quien no ha resuelto su sentimiento de insuficiencia puede empezar a cortar las alas a quienes destacan, eliminar a quienes podrían hacerle sombra y rodearse de personas dóciles para conservar el sillón.

Este es uno de los venenos más destructivos para una comunidad. Un líder verdadero reúne a los mejores, reparte juego y se alegra de que otros crezcan. Un líder débil mutila el talento. Pescueza y las Factorías del Conocimiento muestran justo lo contrario: los procesos comunitarios florecen cuando se empodera a las personas, no cuando se las reduce al tamaño de quien manda.

### **El mal de altura**

El tercer mal llega cuando la persona empieza a creerse superior. Rodeada de aduladores, pierde contacto con la realidad, confunde cargo con autoridad y comienza a interpretar toda crítica como amenaza. El mal de altura es especialmente peligroso porque destruye la escucha, y sin escucha no hay liderazgo posible.

Quien lidera una comunidad debe mantener los pies en el suelo, recordar de dónde viene, seguir aprendiendo y rodearse de personas capaces de decirle la verdad. El liderazgo comunitario no se ejerce desde una torre, sino desde la plaza, el camino, el taller, la reunión y el trabajo compartido.

### **La muerte por soberbia**

El último mal es la soberbia. Llega cuando la persona deja de aprender de sus errores, desprecia a los demás y persiste en una deriva que termina destruyendo su reputación. Puede conservar el cargo durante un tiempo, pero pierde autoridad. Y, como expusimos en el apartado anterior, sin autoridad moral el poder se queda vacío.

La soberbia es incompatible con crear comunidad porque impide servir. El soberbio no escucha, no reconoce, no pide perdón, no corrige y no desarrolla a otros. Por eso su caída suele ser inevitable: la comunidad puede tolerar errores, pero no soporta indefinidamente el desprecio.

### **La vacuna: aprendizaje, equipo y servicio**

Estos cuatro males revelan un problema social y educativo: no formamos suficientemente a quienes tienen que dirigir, planificar, escuchar, coordinar, crear confianza y conducir comunidades hacia un logro colectivo. El mejor líder no es quien más sabe de todo, sino quien tiene visión, criterio, fortaleza emocional, capacidad para rodearse de talento y voluntad de desarrollar a los demás.

Como ya planteamos al inicio del capítulo, hay tres preguntas que funcionan como vacuna permanente: ¿quién soy?, ¿en quién quiero convertirme?, ¿qué puedo ofrecer a los demás? Si se responden con honestidad, ayudan a mantener el liderazgo en su lugar verdadero: no como pedestal para el ego, sino como servicio para que una comunidad pueda crecer.

## **6.19 6 leyes para asumir el liderazgo cuando una comunidad está en crisis**

---

Los liderazgos auténticos se revelan en la crisis. Cuando el viento sopla a favor, casi cualquiera puede aparentar dirección. Pero cuando la comunidad se siente débil, cuando el ánimo se hunde, cuando el miedo se extiende y la gente deja de ver posibilidades, aparece la verdadera medida del liderazgo.

La crisis no solo pone a prueba los proyectos; pone a prueba el carácter. Muestra quién conserva templanza, quién se esconde, quién culpa a otros, quién se entrega a la queja y quién es capaz de levantar la mirada para decir: todavía podemos hacer algo juntos. En los momentos difíciles, el liderazgo deja de ser teoría y se convierte en presencia, coraje, palabra y acción.

### **1. Contagiar entusiasmo cuando la comunidad está hundida**

La primera ley del liderazgo en crisis es levantar el estado de ánimo. Como ya vimos en apartados anteriores, una comunidad atrapada en la resignación necesita que alguien abra un horizonte emocional distinto. El entusiasmo no puede fingirse. Tiene que nacer de una convicción profunda, porque la gente distingue muy rápido la impostura de la fe verdadera.

Cuando Pescueza parecía condenada al apagamiento, el liderazgo comunitario no empezó negando la dificultad, sino mostrando que todavía era posible convocar, cuidar y celebrar. En las Factorías del Conocimiento, muchas comunidades comenzaron a moverse cuando alguien les ayudó a reconocerse como protagonistas y no como víctimas de su destino.

### **2. Apelar a la épica**

Los seres humanos estamos hechos de relatos y emociones. La razón ayuda a ordenar, pero rara vez moviliza por sí sola. En la crisis, la comunidad necesita una historia que dé sentido al esfuerzo. No una fantasía vacía, sino una épica cotidiana: cuidar a los mayores, recuperar un pueblo, crear una escuela de proyectos, proteger un paisaje, abrir oportunidades para los jóvenes.

La épica verdadera no está en los grandes gestos, sino en convertir una dificultad común en una causa compartida.

### **3. Ver oportunidad donde otros solo ven zozobra**

La crisis es un estado de ánimo, pero también puede ser una grieta por donde entra el futuro. Cuando la tropa está con los brazos caídos, cuando muchos abandonan el barco, se abre el espacio para quienes tienen audacia, serenidad y compromiso.

El líder no se alegra de la crisis, pero sabe leerla. Comprende que allí donde se ha roto una certeza puede nacer una posibilidad. El envejecimiento fue una amenaza en Pescueza y acabó convirtiéndose en un proyecto de cuidados. La falta de oportunidades fue una debilidad en muchos territorios donde las Factorías trabajaron y terminó convirtiéndose en una escuela de emprendimiento y liderazgo.

### **4. Crear futuro e inventar nuevos cursos de acción**

Una comunidad entra en crisis cuando siente que se le ha terminado el futuro. Por eso, liderar en tiempos difíciles consiste en inventar cursos de acción nuevos. No basta con diagnosticar. Hay que decir qué vamos a hacer, cómo vamos a empezar y qué primer resultado podemos lograr.

Como expusimos al hablar del pozo, la comunidad se une cuando es convocada a una acción concreta. Puede ser un huerto escolar, una red de cuidados, una comunidad energética, una Factoría, una zanja contra inundaciones o una iniciativa cultural. Lo importante es que sea práctico, visible y capaz de reunir voluntades.

### **5. Construir un relato poderoso del futuro**

En la crisis, la melancolía y la resignación empujan a mirar atrás. El liderazgo debe respetar la memoria, pero orientar la energía hacia adelante. Necesita sembrar una visión potente de lo que la comunidad puede lograr si trabaja unida.

Ese relato debe conectar con la poética que todos llevamos dentro: la lealtad a lo que fuimos, el dolor por lo perdido y la esperanza de lo que todavía podemos construir. Sin relato, la acción se dispersa. Sin futuro narrado, la comunidad no encuentra motivo para sostener el esfuerzo.

### **6. Plantear un proyecto capaz de unir a la gente**

La última ley es decisiva: detrás del liderazgo verdadero no hay retórica, sino un proyecto y un equipo para ejecutarlo. Un proyecto pensado en grande, concreto, verificable y capaz de emocionar. Una causa por la que merezca la pena luchar y en la que cada persona se sienta necesaria.

Y entonces llega el momento de mirar a la comunidad y declarar, con verdad: os quiero, sois importantes para mí, puedo ayudaros y estoy dispuesto a luchar con vosotros. Como ya hemos señalado, esas son las preguntas silenciosas que la gente formula a quien pretende liderar.

Los líderes fuertes no aparecen para ocupar el centro de la escena. Aparecen para sostener a la comunidad cuando flaquea, convocarla cuando duda y acompañarla cuando empieza a caminar. Porque en la crisis no se mide quién habla mejor, sino quién se queda, quién se entrega y quién ayuda a levantar de nuevo el futuro.

## **6.20 El liderazgo es gestionar estados de ánimo**

---

Nuestros mundos son estados de ánimo. Un país, una región, un pueblo, una familia, una organización o un equipo no son solo una suma de personas, recursos e instituciones. Son también una atmósfera emocional compartida. Hay lugares donde se respira confianza, apertura y futuro; y otros donde se respira resignación, miedo, cansancio o resentimiento. Aprender a leer esos estados de ánimo es una de las competencias más profundas del liderazgo.

Como ya vimos en apartados anteriores, una comunidad no se moviliza únicamente por razones. Se moviliza cuando empieza a sentir que hay posibilidades para ella. Por eso, el liderazgo no consiste solo en diseñar planes, pronunciar discursos o coordinar tareas. Consiste, sobre todo, en hacerse cargo del estado de ánimo de la gente y ayudarla a pasar de un espacio emocional contractivo a un espacio emocional expansivo.

### **Ver posibilidades o dejar de verlas**

Hay dos grandes estados de ánimo que atraviesan la vida de las comunidades. El primero nace cuando las personas sienten: “aquí veo posibilidades para mí”. De él surgen la confianza, la alegría, el entusiasmo, la

iniciativa y la voluntad de actuar. El segundo aparece cuando la gente se dice: “aquí no veo posibilidades para mí”. De él nacen la desconfianza, la tristeza, la resignación, el resentimiento y la huida.

Muchos pueblos han vivido durante décadas atrapados en este segundo estado de ánimo. Han escuchado demasiadas veces que no tienen futuro, que los jóvenes se marchan, que los servicios desaparecen, que no hay oportunidades, que lo importante ocurre fuera. Y poco a poco ese relato se convierte en atmósfera, y la atmósfera en destino.

Pescueza rompió ese círculo cuando empezó a contarse de otra manera. Dejó de verse únicamente como un pueblo envejecido para reconocerse como una comunidad capaz de cuidar, celebrar y organizarse. Las Factorías del Conocimiento hicieron algo semejante en otros contextos: ayudaron a personas y comunidades a pasar de la dependencia al protagonismo, de la queja a la posibilidad, de la pasividad al proyecto.

### **Cada estado de ánimo tiene un relato**

Los estados de ánimo no aparecen solos. Se alimentan de relatos. Una comunidad que repite “aquí no se puede” acaba viviendo como si nada pudiera hacerse. Una comunidad que empieza a decir “podemos intentarlo”, “tenemos recursos”, “hagamos algo juntos”, comienza a abrir otro campo de acción.

Por eso, el liderazgo trabaja con relatos. No para manipular, sino para ofrecer una interpretación más poderosa del futuro. Los malos liderazgos necesitan recurrir permanentemente al pasado, a las identidades cerradas y al miedo. Los liderazgos fuertes convocan al futuro, a la obra común y a las posibilidades que nacen cuando las personas actúan juntas.

Como expusimos al hablar del discurso, la palabra del líder puede crear una nueva atmósfera. Pero esa palabra debe convertirse en acción. Un relato sin hechos se agota. Un relato acompañado de compromisos cumplidos transforma el estado de ánimo de la comunidad.

### **Romper el bucle de los estados de ánimo negativos**

Los estados de ánimo negativos son resistentes. Generan pensamientos automáticos, juicios destructivos y conversaciones que refuerzan la parálisis:

todo está mal, nada cambiará, nadie participa, ya se intentó antes. Funcionan como una bola de nieve que arrastra la energía colectiva.

La manera de romper ese bucle no es discutir eternamente con la negatividad, sino convocar a la acción. Una tarea concreta. Un primer pozo. Un proyecto visible. Una experiencia que demuestre que la comunidad puede producir un resultado. Cuando la gente ve que algo cambia, cambia también la emoción desde la que interpreta su futuro.

### **El estado de ánimo como infraestructura invisible**

El estado de ánimo es más importante de lo que parece. Con mucho capital y conocimiento, pero con una comunidad hundida, puede no ocurrir nada relevante. En cambio, con un estado de ánimo expansivo, una comunidad puede movilizar voluntad, adquirir conocimiento, conseguir recursos y transformar su realidad.

Ese es el trabajo de los innovadores, los emprendedores y los líderes: hacerse cargo del estado de ánimo de la gente. Empezando por uno mismo. Porque nadie puede levantar a una comunidad si vive atrapado en la misma resignación que pretende combatir.

Liderar es, en el fondo, abrir posibilidades donde la comunidad solo veía límites. Y cuando un pueblo empieza a sentir que el futuro vuelve a pertenecerle, la vida comienza de nuevo a florecer.

## **6.21 El dominio del conversar en el liderazgo**

---

Las personas líderes y emprendedoras crean valor con sus conversaciones. Antes de que exista un proyecto, una empresa, una asociación, una comunidad energética, una Factoría del Conocimiento o un modelo de cuidados como el de Pescueza, hay siempre una conversación que abre una posibilidad. Alguien escucha, interpreta, declara, pide, promete y convoca. Y desde ahí empieza a nacer una nueva realidad.

El lenguaje no sirve solo para describir el mundo. Sirve para crearlo. Con nuestras conversaciones podemos generar confianza o desconfianza, acción o parálisis, abundancia o pobreza, comunidad o aislamiento. Por eso, dominar el conversar no es una habilidad secundaria del liderazgo; es una de sus competencias centrales. Quien cambia sus conversaciones cambia su identidad, sus relaciones y los resultados que produce.

### **Conversaciones que empobrecen y conversaciones que crean valor**

Hay conversaciones que estrechan el mundo. Están dominadas por el miedo, la resignación, el resentimiento, la envidia, la queja o la desconfianza. Son conversaciones que repiten frases como: “yo soy así”, “aquí no se puede”, “mejor esperar”, “cada uno va a lo suyo”, “más vale lo malo conocido”, “otros tienen la culpa”. Ese estilo conversacional reproduce comunidades cerradas, aversión al riesgo, individualismo y baja capacidad de acción.

Frente a ellas existen conversaciones poderosas. Son abiertas, expansivas, orientadas a posibilidades y cargadas de responsabilidad. Dicen: “podemos aprender”, “podemos cambiar las circunstancias”, “juntos podemos hacer una diferencia”, “intentémoslo de nuevo”, “probemos algo distinto”, “si nos equivocamos, aprenderemos”. Este conversar crea confianza, cooperación, creatividad, emprendimiento y liderazgo.

Como ya vimos al hablar de las palabras que una persona líder debe desterrar de su vocabulario, el lenguaje no es inocente. Una comunidad que habla desde la impotencia acaba viviendo desde la impotencia. Una comunidad que aprende a conversar desde la posibilidad empieza a producir futuro.

### **Del código restringido al código elaborado**

El liderazgo comunitario exige ayudar a las personas a pasar de conversaciones limitantes a conversaciones generativas. Dicho de otro modo, pasar de un código restringido —centrado en obedecer, esperar permiso, repetir normas y describir problemas— a un código elaborado, capaz de pensar en grande, inventar posibilidades, coordinar acciones y crear nuevas realidades.

Esto es especialmente importante en el mundo rural, donde durante demasiado tiempo se han instalado conversaciones de pérdida: “no hay jóvenes”, “no hay futuro”, “no hay oportunidades”, “la gente se va”. Pescueza rompió ese patrón cuando empezó a conversar de otra manera: “podemos cuidar”, “podemos celebrar”, “podemos atraer miradas”, “podemos organizarnos”. Las Factorías del Conocimiento hicieron lo mismo al entrenar a jóvenes, mujeres, productores y organizaciones para hablar de tendencias, ideas, prototipos, proyectos y oportunidades.

### **Las conversaciones del Modelo 6-9**

El Modelo 6-9 ofrece una guía práctica para elevar el nivel conversacional de una comunidad. En el ámbito de la dirección, invita a hablar del futuro, de la visión compartida, de la misión y de los objetivos. En las relaciones internas, ayuda a formar equipo, definir roles, coordinar compromisos y establecer reglas de trabajo. En la emocionalidad, abre conversaciones sobre motivaciones, incomodidades, estados de ánimo y formas de mejorar el ambiente colectivo.

En las relaciones externas, permite mapear aliados, abrir redes y convocar a otras organizaciones. En el trabajo, orienta la conversación hacia resultados, calidad, satisfacción y mejora. En la renovación, invita a cambiar prácticas y probar cosas nuevas. En el aprendizaje, pregunta qué competencias necesitamos incorporar y qué compromisos asumimos para crecer. En la planificación, convierte la visión en hoja de ruta. Y en la evaluación, ayuda a medir avances, corregir errores y mejorar el desempeño.

Estas conversaciones no son teoría. Son herramientas para que una comunidad aprenda a dirigirse, relacionarse, trabajar, renovarse, aprender, planificar y evaluar.

### **Conversar para crear comunidad**

Un pueblo que conversa mal se empobrece aunque tenga recursos. Un pueblo que conversa bien puede empezar a crear riqueza incluso desde la escasez. Porque el conversar poderoso atrae personas valiosas, genera alianzas, produce confianza y activa la voluntad de hacer cosas juntos.

Crear comunidad es cambiar las conversaciones que la sostienen. Pasar de la queja a la promesa. De la resignación a la posibilidad. Del aislamiento al equipo. Del pasado como condena al futuro como obra compartida.

Ahí culmina este capítulo sobre liderazgo: liderar es conversar de manera que el mundo se ensanche para los demás. Y cuando una comunidad aprende a conversar desde la confianza, la ambición y la acción, deja de ser un grupo disperso de personas y empieza a convertirse en autora de su destino.

### 6.22 Picar piedra cada día

---

Todo liderazgo necesita una visión, un relato y una comunidad convocada. Pero nada de eso se convierte en realidad sin una disciplina cotidiana: picar piedra cada día. Las grandes obras no nacen únicamente de los momentos brillantes, de las declaraciones solemnes o de los discursos inspiradores. Nacen de la perseverancia, del trabajo bien hecho, del compromiso sostenido y de la capacidad para conectar cada tarea pequeña con una obra mayor.

La vieja historia del cantero lo explica con una claridad luminosa. Dos hombres tallaban piedra en la construcción de una catedral. A uno le preguntaron qué hacía y respondió que estaba soportando un trabajo infernal, entre calor, polvo y cansancio. Al otro le hicieron la misma pregunta y contestó: “estoy construyendo una catedral”. Los dos hacían exactamente la misma tarea. Pero no habitaban el mismo mundo. Uno picaba piedra. El otro levantaba una obra para los siglos.

#### **Ver la catedral detrás de cada piedra**

La diferencia no está solo en el trabajo, sino en la emoción y el sentido con que se realiza. Una comunidad puede reunirse para organizar una actividad, limpiar una plaza, acompañar a una persona mayor, preparar una fiesta, redactar un proyecto o abrir un espacio de encuentro. Pero esas acciones cambian de naturaleza cuando se conectan con una visión mayor: estamos

creando comunidad, estamos cuidando a quienes nos cuidaron, estamos devolviendo vida al pueblo, estamos construyendo futuro.

Pescueza no se transformó en un solo gesto. Se transformó con muchas piedras pequeñas: reuniones, conversaciones, tareas vecinales, cuidados cotidianos, organización del Festivalino, acompañamiento a los mayores, adaptación de espacios, llamadas, visitas, celebraciones y compromisos. Cada golpe a la piedra solo tenía sentido porque detrás estaba la catedral: una comunidad que cuida y no deja a nadie solo.

Las Factorías del Conocimiento también trabajaban desde esta lógica. Cada taller, cada prototipo, cada conversación, cada ejercicio de creatividad, cada proyecto emprendedor era una piedra en una obra mayor: formar personas capaces de aprender, liderar, emprender y transformar sus comunidades.

### **La disciplina que convierte el sueño en obra**

Como expusimos al hablar del plan de acción, una visión sin fechas, tareas y compromisos puede quedarse en deseo. Para que una comunidad avance, necesita convertir la emoción inicial en disciplina. Levantarse cada día y preguntarse: qué piedra toca hoy, qué avance podemos producir, qué compromiso debemos cumplir, qué conversación tenemos que mantener, qué aprendizaje necesitamos incorporar.

Toda gran obra humana se crea tres veces: primero en la mente, después en las conversaciones y finalmente en la práctica. Primero se imagina. Luego se declara, se comparte y se conversa con otros. Finalmente, se encarna en acciones concretas. Pero entre la imaginación y la realidad hay un territorio exigente: voluntad, esfuerzo, perseverancia, planificación, aprendizaje y capacidad para no abandonar cuando la catedral todavía no se ve.

### **Del picapedrero al escultor del futuro**

La educación y la cultura deberían ayudar a las personas a descubrir su catedral. A conectar su pasión, su talento y su trabajo diario con una obra que merezca la pena. Sin ese sentido, el trabajo se vuelve carga. Con ese sentido, incluso las tareas más pequeñas pueden adquirir dignidad, belleza y trascendencia.

Como ya hemos visto a lo largo del capítulo, el liderazgo consiste en abrir posibilidades, crear confianza, gestionar estados de ánimo y conversar de manera poderosa. Pero todo eso necesita aterrizar en la práctica diaria. El líder no solo sueña la catedral; ayuda a dibujar sus planos, reparte herramientas, acompaña a los canteros, celebra cada avance y recuerda a la comunidad por qué merece la pena seguir golpeando la piedra.

Cada persona y cada pueblo pueden elegir la huella que quieren dejar en el mundo. Pueden vivir como picapedreros condenados al cansancio o como escultores del futuro empeñados en levantar una obra común. La diferencia no depende solo de los recursos disponibles, sino de la decisión de dar sentido a cada acto, sembrar hábitos, formar carácter y construir destino.

Crear comunidad es eso: imaginar juntos una catedral y tener la disciplina de poner cada día una piedra más.

### **6.23 Plantar una semilla para dejar un legado**

---

El liderazgo verdadero no se mide solo por lo que consigue en vida, sino por lo que deja sembrado para quienes vendrán después. Una comunidad fuerte no se construye únicamente con proyectos inmediatos, sino con decisiones tomadas desde una mirada larga, generosa y trascendente. Liderar es, en el fondo, plantar olivos cuya sombra quizá disfrutarán otros.

La imagen del olivo contiene una sabiduría antigua. Alguien planta, cuida, poda, riega y espera sabiendo que los frutos más abundantes quizá no serán para él, sino para sus hijos, sus nietos o las generaciones futuras. Esa lógica choca frontalmente con nuestro tiempo, dominado por la prisa, la visibilidad inmediata, el cálculo electoral, el resultado rápido y la ansiedad por recoger antes de haber cultivado. Pero sin esa mirada larga no hay legado. Y sin legado, el liderazgo se vuelve administración del presente.

### **Sembrar a largo plazo**

Como hemos visto al hablar del plan de acción y de la disciplina cotidiana, una comunidad necesita convertir la visión en tareas concretas. Pero este subcapítulo añade algo más profundo: esas tareas deben estar conectadas con una obra que trascienda el corto plazo.

Pescueza no plantó solo proyectos. Plantó una cultura comunitaria del cuidado. El Festivalino, Quédate con Nosotros, la Asociación Amigos de Pescueza y la implicación vecinal son semillas de una forma distinta de habitar un pueblo. Puede que algunas personas que iniciaron ese camino no vean todos sus frutos, pero dejaron instalada una idea poderosa: nadie debe caminar solo cuando una comunidad decide hacerse cargo de su destino.

Las Factorías del Conocimiento también fueron semillas. Allí donde se formó a jóvenes, mujeres, productores, líderes locales y organizaciones, no se buscaba solo ejecutar actividades, sino sembrar capacidades duraderas: aprender a mirar el mundo, crear ideas, diseñar proyectos, emprender, liderar, colaborar y reproducir conocimiento en otros.

### **Contra la resignación y la intrascendencia**

Uno de los grandes enemigos del liderazgo es el sentimiento de intrascendencia: creer que nada de lo que hacemos importa, que nadie es imprescindible, que el mundo seguirá igual hagamos lo que hagamos. Esa emoción paraliza. Convierte a las personas en espectadoras de su propia vida y a las comunidades en administradoras de su decadencia.

Pero cada persona puede ser imprescindible si decide poner su talento al servicio de una obra. Como ya expusimos en apartados anteriores, la comunidad se transforma cuando alguien se atreve a declarar una posibilidad, convocar a otros y sostener el esfuerzo. No hace falta empezar con una gran infraestructura ni con un proyecto perfecto. A veces basta con plantar la primera semilla: una conversación, una promesa, un grupo motor, un taller, una red de cuidados, una iniciativa cultural, una acción con jóvenes.

### **Pensar en grande y cultivar cada día**

Pensar en grande lo cambia todo. Pero pensar en grande no significa fantasear sin método. Significa concebir una obra, preparar el viaje, asumir el

esfuerzo y cultivar con paciencia. Plantar un árbol es un gesto hermoso; cuidarlo durante años es el verdadero compromiso.

El liderazgo comunitario necesita esa mezcla de sueño y cultivo. Sueño para imaginar una catedral donde otros solo ven piedras. Cultivo para trabajar cada día, resistir el cansancio, corregir errores, formar personas, dar feedback, acompañar, sostener vínculos y no abandonar cuando los frutos tardan en llegar.

Como vimos en el subcapítulo anterior, hay que picar piedra cada día. Aquí añadimos que cada golpe a la piedra debe estar conectado con una semilla de futuro. La disciplina sin legado puede volverse rutina. El legado sin disciplina se queda en deseo. La transformación nace cuando ambas se unen.

### **El legado como forma de amor**

Sembrar para otros es una de las formas más altas de amor comunitario. Quien planta un olivo declara, aunque no lo diga, que cree en el mañana. Que confía en quienes vendrán. Que la vida merece continuidad. Que el futuro no debe ser abandonado a su suerte.

Por eso, crear comunidad es también enseñar a sembrar. Tomar a otras personas, cultivar sus talentos, ayudarles a crecer, acompañar su aprendizaje y prepararlas para que un día puedan plantar sus propios olivos.

El liderazgo que deja legado no pregunta solo qué puedo conseguir ahora, sino qué vida quedará después de mí. Y cuando una comunidad aprende a formularse esa pregunta, deja de vivir pendiente de la urgencia y empieza a construir historia.