

Según sostiene Hamish McRae, para el año 2020 el planeta Tierra albergará a más de 8.000 millones de habitantes, de los cuales la mitad vivirá en Asia. Samuel Huntington complementa este dato con un estudio de las civilizaciones en el que pone de relieve que dicho crecimiento demográfico vendrá aparejado a una profunda reconfiguración del orden mundial. Según sus estimaciones, la participación de Occidente en el total de la población habrá descendido de un 44,3 % a inicios del siglo XX a un modesto 10,1 % dentro de un par de décadas, mientras que otras civilizaciones aumentan ampliamente su cuota, como sucede con la africana, la hindú y la islámica, que en ese mismo periodo pasarán de representar el 4,9 % de la población total del planeta (0,4, 0,3 y 4,2, respectivamente) a sumar entre ellas el 50,5 % de la población humana (14,4, 16,9 y 19,2, respectivamente).

Aunque las consecuencias futuras de estos profundos cambios demográficos resultan inciertas, en el presente asistimos a una serie de fenómenos ligados a este proceso. De una parte, con los avances de la medicina, la población envejece e incrementa su expectativa de vida, haciendo que disminuya la clase económicamente activa y reavivando el debate sobre la conveniencia de retrasar la jubilación.

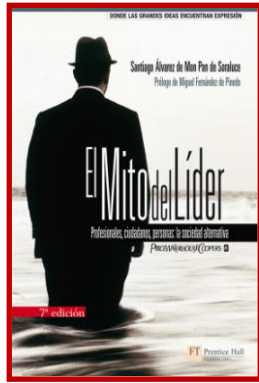
### Bibliografía

#### **Santiago Álvarez de Mon**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# El Mito del Líder

## Defensa del auténtico liderazgo frente a los líderes carismáticos, maquiavélicos o paternalistas

### Santiago Álvarez de Mon

### INTRODUCCIÓN

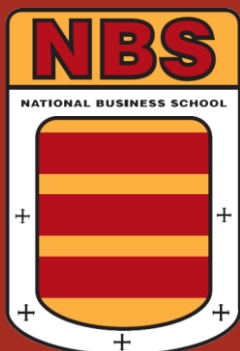
El rol de la mujer se transforma y su presencia laboral, también en cargos directivos, crece diariamente. Asimismo, aumenta el número de personas que trabajan en sus domicilios, lo hacen también los trabajos a tiempo parcial y se asientan las formas de trabajo voluntario que tienden a suplir las labores del Estado.

Todas estas cuestiones demográficas se presentan entrelazadas con graves problemáticas que ponen en riesgo la vida de millones de personas y que amenazan con poner término a la supervivencia de la especie humana. De un lado, prolifera la miseria, y mientras que millones de personas mueren de hambre en los países más pobres, las naciones desarrolladas gastan cifras incalculables de dinero en almacenar y destruir productos alimentarios que nunca serán consumidos, u ofrecen subvenciones que premian la improductividad de sus campesinos y que superan ampliamente el total de la ayuda humanitaria al Tercer Mundo. De otro lado, una crisis ambiental sin precedentes se cierne sobre la humanidad, y se estima que en un plazo de 20 a 25 años, la supervivencia de una cuarta parte de la población se verá directamente amenazada por esta causa.

Ese es, a grandes rasgos, el desolador panorama al que nos enfrentamos los seres humanos en el mundo de hoy. Frente a tantos problemas, anhelamos la orientación de un líder decidido que nos guíe y nos resguarde de la impetuosa tormenta. Acuden, entonces, a nuestras mentes, las imágenes idílicas de un gran estratega, de un gobernante iluminado, de un personaje sapiente e inmaculado que sepa conducirnos por el camino de la redención. Y mientras lo imaginamos, se nos ve cruzados de brazos, casi indiferentes ante la situación, como esperando sus órdenes para comenzar a movernos.

Asociamos la noción de liderazgo al nombre de aquellos personajes que han hecho gala de una profunda habilidad para transformar la realidad humana. Pensamos en Stalin, en Gandhi, en Hitler, en Luther King, en Mao Tse Tung, en Abraham Lincoln, en Fidel Castro. Omitimos sus ideales o sus propósitos para recoger de ellos unas capacidades comunes: un excepcional olfato para detectar los anhelos y ansiedades latentes del pueblo; una habilidad sin igual para comunicar, captar, retener la atención, provocar y alimentar los ánimos; un talento poco común para influir en las creencias y acciones de los otros y una fuerza y osadía insuperables para movilizar a una masa en torno a sus propósitos.

Pero cuando los elevamos a todos a la condición de líderes, sin preocuparnos por los fines que perseguían o por los medios que utilizaron, incurrimos en la peligrosa trampa de emplear el mismo término y medir con igual rasero las acciones de dos personas tan antónimas como lo fueron Hitler y Gandhi. Si la palabra líder es tan amplia, tan dúctil y tan maleable, ¿qué papel puede desempeñar el liderazgo en la resolución de las calamidades sociales, ecológicas o éticas que nos aquejan?



Una definición única del liderazgo siempre resultará arbitraria, pero en la medida en que las sociedades depositen sus anhelos de progreso en la figura movilizadora del liderazgo, mal haríamos en aceptar una definición tan amplia que dé abrigo a prácticas totalitarias, deshumanizadas, bárbaras u oportunistas que acometen algunos a los que se suele llamar líderes. Y si la asepsia sociológica insiste en llamar liderazgo al conjunto de habilidades previamente enunciadas, y a deslindarlo de toda consideración ética sobre el objeto que se persigue con su ejercicio, entonces hay que elevar la voz para subrayar el carácter negativo de ciertos liderazgos.

## Los antiliderazgos

La palabra líder tiene un tufillo elitista. Por lo general, se suele asociar con un ser especial y carismático al que siguen el resto de los mediocres mortales. Se piensa que el liderazgo es un gen, algo así como un designio divino, y que los pocos llamados a ejercerlo tienen por esa virtud el derecho a hacer con él lo que se les antoje. Sin embargo, basta con explorar un poco la biografía de grandes hombres como Lincoln o Gandhi, para encontrar que aquello de liderar a sociedades enteras no necesariamente va aparejado con una personalidad arrolladora que haya destacado desde la infancia y haya sido percibida como exitosa. Por el contrario, el liderazgo es algo que se labra con paciencia y se construye con esfuerzo.

Esta ambigüedad del término líder es la que da cabida a que una serie de personajes sean reputados como líderes, sin tener en cuenta los propósitos de sus acciones o los medios que utilizan para alcanzar sus fines. Ya la historia nos ha dado evidencias abundantes del precio que se paga cuando se piensa que un buen fin justifica todo medio. Si hemos de hablar de verdadero liderazgo, o de buen liderazgo, no podemos escindir los fines de los medios. A la luz de esta consideración, es posible rastrear diferentes manifestaciones comunes de liderazgos de tipo negativo:

**1. Liderazgos carismáticos.** Si líder es quien tiene seguidores, quien moviliza masas, quien genera la adhesión

entusiasta y el seguimiento fiel de los pueblos, entonces qué mayores ejemplos de liderazgo nos da la historia reciente que Hitler y Mussolini, maestros de la hipnosis colectiva que condujeron pueblos enteros como rebaños. Pero ni sus propósitos ni los medios que utilizaron han podido superar la implacable prueba del tiempo, que en su transcurrir va fijando las bases para un análisis objetivo de sus actuaciones. Son líderes que han sabido sintonizar con los anhelos de un pueblo y que han construido sus discursos sobre la base de los temores y las frustraciones colectivas; movidos por su afán de dominar y por sus ansias de poder, pierden el examen de la historia, que siempre saca a la luz el revés de sus acciones. En palabras de Baltasar Gracián, "la Mentira es siempre la primera en todo y arrastra a los necios por la continua vulgaridad. La Verdad llega siempre tarde y última, cojeando con el Tiempo".

La palabra mágica que une a estos supuestos líderes es el carisma. Un concepto etéreo e inasible que cuando va unido a la inmoralidad y se encuentra por delante una muchedumbre inculta y deslumbrada, genera una bomba social de peligrosas dimensiones. Al fin y al cabo, no hay líder sin seguidor. Václav Havel, primer presidente de la República Checa, decía que nos hemos acostumbrado a los sistemas totalitarios, de los cuales no somos simples víctimas, sino activos concretores. Es la debilidad de las masas lo que las convierte en marionetas del iluminado de turno. Como acotó certeramente Einstein, "el respeto inconsciente hacia la autoridad es el más grande enemigo de la verdad".

Poco después de la muerte de Stalin, en una rueda de prensa en Washington en la que Nikita Krushchov denunciaba públicamente y cuestionaba de forma decidida la horrible política de su predecesor, un periodista le pasó por escrito una pregunta en la que le recordaba que él había sido uno de los más estrechos colaboradores de Stalin, y le preguntaba qué había estado haciendo durante todo ese tiempo. Al leer la

pregunta, Jrushchov enrojeció de cólera, se levantó e increpó con voz fuerte a los periodistas de la sala para saber quién había osado hacer esa pregunta. Tras un silencio intimidante que se extendió por algunos segundos, Jrushchov exclamó: "Eso es lo que hacía yo".

El autoritarismo y mesianismo de unos pocos, que deslumbran con el don de su carisma, y la docilidad y dimisión de otros muchos, que los siguen como rebaño irreflexivo, es una escena que no sólo dibuja las grandes tragedias sociales, sino que hace presencia en la realidad de todo colectivo y que tiene su parangón continuo en muchos estilos de dirección de los managers de hoy.

- 2. Liderazgos maquiavélicos.** En 1513, tras haber sido encarcelado y torturado, Nicolás Maquiavelo escribió *El Príncipe* para asistir a los Médicis en su gobierno de la corte de Florencia. Quizás fuera el rencor que rezumaba por todos sus poros el que inspiró sus argumentos, pues en sus ideas se percibe una acentuada desconfianza frente a la especie humana que marca la pauta de todo su tratado sobre las formas de gobierno eficaz. En esta obra, por ejemplo, Maquiavelo sostiene que "no es necesario que un príncipe posea de verdad todas esas cualidades, lealtad, clemencia, religiosidad, caridad, pero sí es muy necesario que parezca que las posee. Es más, me atrevería incluso a decir que poseerlas y observarlas es siempre perjudicial, mientras que fingir que se poseen es útil"; y remata esta idea afirmando que "para conservar el Estado, [el príncipe] a menudo necesita obrar contra la lealtad, contra la caridad, contra la humanidad y contra la religión".

No es de extrañar que sus razones hayan inspirado el gobierno de personajes como Napoleón, quien llegara a coronarse emperador y de quien Simón Bolívar afirmara: "Su único objeto es el poder. ¿Puede un pueblo confiarse a un solo hombre?". Los comentarios de Napoleón al original de *El Príncipe* concluyen con la siguiente afirmación: "Esto es con lo que yo cuento. Triunfad

siempre, no importa cómo; y tendréis razón siempre".

El liderazgo maquiavélico, inspirado también en las ansias de poder, lleva a los gobernantes a someter todas sus acciones a las señales de quienes les rodean y a modelar sus pensamientos y opiniones en función de los anhelos de la opinión pública. En su actuar, la democracia de las ideas y las reflexiones ceden ante la dictadura de las encuestas y las estadísticas. Como camaleones sociales, estos supuestos líderes se adaptan de forma oportunista a los entornos y más parecen dictadores vestidos de demócratas, que saben cómo ganar una elección repitiendo todo aquello que la gente quiere oír.

El verdadero líder puede y debe ir a contrapelo, en la medida en que se rija por sus propias ideas y a pesar de que eso le obligue a navegar contra la cultura imperante. Decía Unamuno que la locura de hoy es la cordura del mañana. Cuanto más firmes sean las raíces de un árbol, más flexibles serán sus ramas; las férreas convicciones de un verdadero líder no tienen que traducirse en rigidez y ceguera, pero sí deben permitirle relativizar la importancia de la popularidad y no supeditar sus actos a la aprobación de los demás. De nuevo, cuántos directivos de organizaciones no sacrifican el futuro de sus empresas en su afán individualista de complacer a clientes o sindicatos.

- 3. Liderazgos paternalistas.** Finalmente, existe un tipo de liderazgo que aunque esté inspirado en una intención positiva de ayudar a los otros, sólo contribuye a generar relaciones de dependencia, enaltecendo y perpetuando el poder de quienes lo ejercen. Lincoln decía sabiamente que "no se puede ayudar a los hombres haciendo permanentemente por ellos lo que ellos pueden y deben hacer por sí mismos".

De la misma manera en que un padre ultra protector, que crea en sus hijos una sensación aparente de seguridad y apoyo, puede minar la seguridad

personal de los menores y generar una dependencia absoluta que lo hace ser imprescindible para ellos, así mismo algunos líderes, en ocasiones bienintencionados, arrasan sutilmente con la autonomía de sus gobernados. Si nuestros hijos tienen un problema, lo mejor que podemos hacer es proveerles con las herramientas necesarias para que ellos mismos lo resuelvan. De esa manera, nos vamos sustrayendo paulatinamente de su vida, para que ellos tengan la capacidad de gobernarse por sí mismos. Un padre adquiere su verdadera majestad y condición cuando deja de ser imprescindible.

El liderazgo genuino no está orientado a velar por el otro eternamente, sino a educarlo. Y este reto adquiere particular importancia en la vida cotidiana de la empresa moderna, que muchas veces se presenta como una inmensa guardería infantil. Los directivos han de recordar que el paternalismo sólo contribuye a retrasar o a impedir la madurez de los dirigidos y, en última instancia, de la organización entera. MacGregor Burns, en su obra *Leadership*, resume esta idea en el siguiente pensamiento de un líder empresarial: "Sé que me tengo que ir, porque esta experiencia no habrá cuajado hasta que pueda funcionar sin mí".

## Los rasgos del auténtico liderazgo

El test del auténtico liderazgo no lo dan los súbditos o dirigidos que por fanatismo, por debilidad, por ingenuidad o por inmadurez, tienen viciada su percepción y son incapaces de evaluar objetivamente los efectos reales de las acciones de su líder. Se requiere la distancia que provee el tiempo para poder analizar con precisión los efectos de un liderazgo en el bienestar material, social y personal de los liderados. Por esto, la segunda generación, aquella que viene después del líder, es quién podrá dar cuenta de la presencia de un liderazgo positivo y auténtico.

Ahora bien, tras haber desechado, por sus efectos perniciosos, algunas de las formas comunes de lo que se entiende por liderazgo, surge la difícil tarea de acercarse

conceptualmente al verdadero liderazgo. Reducirlo a una definición cerrada sería una tarea imposible, además de inútil, si se tiene en cuenta que los liderazgos son diversos y que sus formas no responden a una fórmula única. Por eso, lo más conveniente y sensato es identificar algunas de las tareas y de los rasgos que son connaturales a la labor de liderazgo, y en cuya ausencia los resultados del ejercicio del poder pueden llegar a ser nefastos.

En esencia, un líder debe conjugar competencias técnicas y humanas, propiciar la confianza de los otros para ejercer una autoridad legítima, tener una visión que fije su norte y una misión que dé sentido a sus acciones, gestionar el cambio y abordar positivamente el conflicto. A continuación se exploran estos puntos en mayor detalle.

Las competencias humanas y técnicas aluden a la doble condición del líder como un individuo con las habilidades personales y sociales para liderar su propia vida, tener empatía hacia los otros y poder comprender sus necesidades, al tiempo que detenta los conocimientos y las herramientas conceptuales requeridos para responder a las exigencias de su tiempo. El verdadero líder se asemeja a un poeta, capaz de auscultar su propia alma y de plasmar, reproducir y verbalizar los anhelos y deseos ocultos en los otros corazones. Pero generar expectativas es fácil y hasta puede resultar contraproducente, así que este poeta debe ser ejecutor: promover el cambio, avanzar hacia la realización de esos anhelos y aspiraciones.

En cuanto a la autoridad, Alejandro Llano sostiene que "es el prestigio de saberse públicamente reconocido". Esto significa que la autoridad no está en quien la detenta, sino en todos los otros que se la otorgan. Son los gobernados quienes, con su voto de confianza, legitiman la autoridad de sus gobernantes. Y esta confianza alude a dos dimensiones complementarias, pues de la misma manera en que un paciente confía en el médico que además de tener los conocimientos y habilidades propias de su oficio, muestra una actitud cercana, respetuosa y discreta, así mismo los gobernados confían en los líderes que muestran aptitudes profesionales y

actitudes loables ante su oficio. La presencia de una de estas dimensiones, en ausencia de la otra, ocasiona grandes desventuras.

La autoridad, por otra parte, ilumina y legitima el poder. Pero la mayor autoridad no tiene que ver con la mayor concentración de poder, sino con la maestría para administrarlo. El uso injusto o inútil del poder, así como la falta de uso o negligencia, deslegitiman la autoridad. En certeras palabras de Jacques Maritain, "la autoridad pide poder. El poder sin autoridad es tiranía".

Que el líder tenga claro su norte es una exigencia imperativa, pues al final, y como señaló José Antonio Marina, "ningún viento es bueno para el que no sabe adónde va". El líder debe conocer la historia, para saber de dónde viene, dónde está y a dónde quiere ir. El escritor Stephan Zweig afirmaba que "ser grande es señalar una dirección". Cuando Martin Luther King dio su famoso discurso "I have a dream" en la explanada del Capitolio de Washington, estaba trazando su visión: estaba señalando un camino y compartiendo con los suyos esas grandes metas que había soñado para la construcción de un futuro mejor. Por supuesto, ni Luther King, ni Gandhi ni Mandela se limitaban a dibujar utopías y alimentar fantasías imposibles: los grandes líderes contribuyen a la realización de esos sueños, moviendo a los colectivos con su bagaje de capacidades estratégicas imprescindibles.

Tener una misión superior que ilumine de sentido su movimiento o sus acciones es otra de las exigencias del liderazgo. Quien moviliza a otros debe comenzar por definir unos valores y principios deseables y luego debe encauzar sus fuerzas en comunicarlos y hacerlos explícitos. Es el caso de aquellos empresarios que se resisten a deslindar sus carreras profesionales y el futuro de sus empresas de sus propios anhelos e inquietudes personales, como Anita Roddick, creadora de The Body Shop, quien afirmaba: "Nuestra idea del éxito es el número de personas que hemos empleado, cómo las hemos formado y aumentado su conciencia humana, y si les hemos proporcionado un aliento de entusiasmo".

La misión de un manager es satisfacer las aspiraciones de las personas de tener una vida más plena, y como la plenitud y la felicidad están mucho más cercanas a la salud espiritual que al confort material, quien dirige a otros debe saber movilizarlos al servicio de una meta amplia y valiosa.

De otra parte, aun cuando el líder haya preparado la ruta y conozca el destino, siempre sabrá que las circunstancias pueden cambiar y que, como en la navegación, pueden llegar vientos contrarios o tormentas inesperadas. Como hace el capitán de un navío, todo líder debe prepararse para esto y desarrollar en su tripulación una actitud abierta y flexible para gestionar las novedades y enfrentarse con éxito al cambio. El movimiento es perpetuo y como decía Einstein, el ciclista sólo puede mantener el equilibrio si sigue pedaleando. Por eso, los grupos, las sociedades y las empresas exitosas son aquellos que saben gestionar la incertidumbre y abordar sin temor los cambios como el único camino para llegar a ser mejores.

Las iniciativas de cambio enfrentan resistencias de todo tipo. Por un lado el temor, pues al ser humano le asusta lo desconocido. Por otra parte la autocomplacencia, pues cuando las personas se vanaglorian de sus atributos difícilmente llegarán a cuestionarlos. Finalmente la costumbre, pues los guardianes de la ortodoxia son incapaces de cuestionar algo que ha funcionado durante largo tiempo, a pesar de que en ese algo se esconda el germen de una muerte segura. Para estos últimos, Charles Handy sentenció con sabiduría: "La paradoja del éxito, es decir, que lo que nos trajo hasta donde estamos no nos mantenga donde estamos, es una lección difícil de aprender". A todas estas resistencias debe enfrentarse con decisión un verdadero líder.

Finalmente, el verdadero liderazgo no rechaza el conflicto, sino que lo aborda plenamente y lo valora. El conflicto es algo natural y en sí mismo no es positivo ni negativo, de modo que debe ser aceptado como una fuente invaluable de aprendizaje. De hecho, resolver un conflicto no consiste en vencer a un adversario, sino en conocer

y apreciar las diferencias. El líder no se obsesiona por alcanzar consensos imposibles, sino que promueve y encarna los disensos.

## Liderazgo social

Posiblemente no exista en la naturaleza ninguna especie tan dependiente de los otros durante los primeros años de vida como la humana. Esa fragilidad del bebé da testimonio de una condición de los seres humanos, y es la tendencia, e incluso la necesidad, de entrar en relación con sus semejantes. Y así, en la interacción con otros, la especie humana ha alcanzado cotas que ningún individuo por sí solo podría siquiera imaginar. Al fin y al cabo, como planteaba Ner Herrmann, "nadie puede silbar una sinfonía. Es necesaria una orquesta para tocarla".

Ahora bien, una cosa es reconocer que somos eminentemente sociales y otra distinta es asumir que debemos comportarnos o ser dirigidos como un rebaño y que no existe un carácter individual que nos diferencie a unos de otros. El reconocimiento de nuestro ser social ha dado origen a una tergiversación muy común, que se viste con las distintas formas de gregarismo despersonalizante, atenta contra la autonomía de cada individuo e inhibe su autenticidad. Con penosa frecuencia observamos, entonces, que las iniciativas colectivas o el trabajo en equipo terminan convirtiéndose en un refugio cómodo para diluir la responsabilidad individual.

En el gregarismo homogeneizante muchos encuentran un remedio contra la angustia de la libertad, pues el confundirse dentro de una masa uniforme permite superar el temor a equivocarse; el hecho de que otros tomen las decisiones alivia la carga de la indecisión. Las enormes urbes en donde los seres humanos tendemos a apiñarnos parecen dar testimonio de ese gregarismo mal llevado, en el que nuestros males parecen menores por el hecho de que muchos los compartan.

Y a la cabeza de ese rebaño uniforme que camina ciego hacia cualquier precipicio, podemos contemplar la figura del líder,

brillante y adulado, que decide el rumbo y la velocidad. En un experimento ya clásico, Milgram convocó a un número de personas para una supuesta prueba de memoria, y logró evidenciar el influjo tan poderoso que sobre la mayoría de las personas ejercen las órdenes de quien es considerado como una autoridad. Dos terceras partes de los participantes en este experimento infligieron descargas eléctricas de más de 450 voltios (potencialmente mortales) a las personas que cometían errores en la falsa prueba de memoria, pues así lo ordenaba un presunto científico respaldado por la Universidad de Yale, supuesto responsable del experimento. Si bien las descargas eran falsas y las víctimas actores, quienes las infligían creían realmente estar causándoles dolor. Así pues, como concluyó el propio Milgram, "la persona que entra en un sistema de autoridad no se considera ya a sí misma como actuando a partir de sus propios fines, sino que se considera a sí misma más bien como un agente que ejecuta la voluntad de otra persona".

Ante las órdenes de una autoridad que se reconoce como superior, la responsabilidad personal se diluye con gran facilidad y, como constata dramáticamente el ejemplo histórico de Eichmann, narrado con ejemplar maestría en la obra de Hannan Arendt, un sujeto que ha delegado en otro la responsabilidad moral de sus actos será capaz de cometer las más horribles aberraciones. La disciplina, esa poderosa fuente para alumbrar y cohesionar a los equipos, puede ser también utilizada por quienes se llaman líderes para acallar la libertad individual y perseguir los fines más oscuros.

La naturaleza social del ser humano no debe traducirse en sumisión a los otros, ni en pérdida de las libertades individuales. Por esto, un verdadero equipo no diluye las responsabilidades de sus miembros, lo cual abre las puertas a una gran paradoja, pues para trabajar realmente en equipo puede ser necesario dejar de trabajar en equipo. Cuando todos los miembros del grupo mantienen su autonomía para proponer y construir, puede crearse una valiosa sinergia que hará que el todo –el producto del trabajo grupal– sea mayor y mejor que la suma de los trabajos individuales. Pero

cuando la individualidad de los miembros se ahoga, y se crean equipos homogéneos e impositivos, no habrá sinergia, sino anulación recíproca. Un mal colectivo es más tonto que el más listo de sus miembros y menos creativo que el más genial de sus integrantes.

J. R. Katzenbach ofrece una definición breve y concreta de lo que es un equipo de trabajo, entendiéndolo como "un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en unos objetivos, rendimientos y procesos comunes de los que se responsabilizan". Ahora bien, para que esas habilidades diversificadas puedan complementarse en la práctica, el director del equipo debe estimular la diversidad y permitir el disenso. Jim Burke, de Johnson & Johnson, y Andrew Grove, de Intel, saben muy bien que si ahogan la espontaneidad y la creatividad con un estilo impositivo y jerárquico, sus equipos no prosperarán. Por eso no sólo animan el disenso en sus empresas, sino que lo demandan, procurando siempre rodearse de personas lo suficientemente inteligentes como para conocer la verdad y lo suficientemente independientes para expresarla.

Hay líderes necios o inseguros a quienes el talento ajeno intimida y asusta, por lo que buscan rodearse de personas que sean incapaces de hacerles sombra. La esencia de la dirección de equipos humanos consiste, por el contrario, en captar, retener, estimular y coordinar a profesionales de grandes capacidades al servicio de una causa común, y se resume con maestría en las palabras que Andrew Carnegie supo legar a la humanidad: "Aquí yace un hombre que atrajo a su servicio personas mejores que él mismo".

Los profesionales brillantes y los técnicos destacadísimos no oscurecen las labores de un buen líder, cuyas tareas transcurren por otras aguas. Quien administra un equipo no debe tener todos los conocimientos y habilidades técnicas de sus miembros, pues sus labores principales son diferentes: coordinar los esfuerzos, asignar encargos, planificar y dirigir reuniones, leer caras y gestos y dar voz a todos, haciendo hablar

incluso a los más tímidos pero silenciando a los que hablan de más.

El liderazgo social, en síntesis, exige la habilidad de crear espacios de diversidad en los que prime la confianza recíproca y donde la lealtad al superior no se confunda con docilidad o sumisión. Cuando se otorga libertad a todos y se hace fluir la comunicación de forma continua, sin que las personas se vean tentadas a tergiversar los hechos o a callar sus opiniones, se estará abriendo el camino para la sinergia creativa.

### **Filosofía del liderazgo: la educación en valores**

No se puede investigar el liderazgo sin abordar el tema de los valores que, en la definición genérica de Williams y Alberts, son entendidos como "aquellas cualidades gracias a las cuales existen cosas y acciones buenas: una ley es buena porque protege el valor de la justicia". La esencia del liderazgo genuino está ligada a la calidad moral de la meta perseguida, y cuando el liderazgo no se asume como un concepto asociado a lo más sublime del ser humano, su ejercicio puede generar perjuicios incalculables para la sociedad entera.

Cada una de las acciones que Gandhi lideró para conseguir la independencia de la India constituye un testimonio práctico de su más profunda convicción: aquella que le decía que el fin no justifica los medios. M. L. King, a su vez, denostaba a los líderes que se limitaban a aceptar, respetar o tolerar la justicia, y hablaba de aquellos otros que la abrazaban, que amaban la justicia como un valor universal.

Gobernar y liderar tiene mucho que ver con escudriñar más allá de la epidermis y ahondar en los profundos recovecos del alma humana, para buscar sus necesidades y determinar los verdaderos valores. El líder reconoce y respeta una serie de valores que son anteriores a su propia existencia, y sabe que en ningún caso pueden ser violentados. Todo liderazgo tiene, inexorablemente, una carga moral, y no puede haber liderazgo auténtico sin integridad, nobleza y decencia. En lo que

respecta a la promoción y respeto de los valores, el líder ha de ser firme, incluso radical. Sus seguidores no pueden ser jamás el medio para alcanzar sus propias metas; por el contrario, su meta no es otra que el bienestar de aquellos que lo siguen.

Estas reflexiones tienen aplicación integral en el ámbito de las empresas. Cuando se estudia el propósito que persiguen los líderes empresariales, con gran frecuencia se observará que sus acciones están orientadas hacia la acumulación de dinero o hacia la búsqueda de la inmortalidad. Pero si se observa la preocupación de un líder auténtico, el asunto de las relaciones entre la empresa y las personas adquiere un rol protagónico y su deseo y disposición para servir a los demás serán la herramienta utilizada. El verdadero líder empresarial persigue el bienestar social, y por eso, su fin último es encontrar el equilibrio a cuatro bandas entre accionistas, profesionales, clientes y comunidad.

Ahora bien, puesto que la única herramienta social capaz de erigir una sociedad sobre los muros sólidos y fiables de los valores inmanentes al ser humano (como la libertad, la justicia o la honestidad) es la educación, el verdadero líder es un pedagogo social y debe tener un compromiso irrenunciable, casi obsesivo, por la educación de sus dirigidos. Esto no significa que deba ser un adoctrinador, pues su labor no es instruir o dar respuestas. El líder se limita a observar, reconocer, respetar y preguntar; todo lo demás, las respuestas personales e intransferibles, son tareas del estudiante. Así, en esencia, el objetivo último de la educación es despertar las capacidades latentes de una persona para que esta se adueñe de su destino y llegue a ser todo lo que es. Tal es, entonces, el oficio del líder verdadero.

## **El liderazgo, una aventura individual**

"Tu eres el rey: vive solo. Sigue la ruta hacia donde tu espíritu te lleve". Estas palabras que el legendario Pushkin escribió en 1830 encarnan la propuesta de liderazgo personal que aquí se defiende, y que consiste en animar a cada individuo a ser él

mismo, en lugar de esperar la llegada mágica de un líder omnipotente que duerma su conciencia y anule su libertad.

El vocablo "líder", tan etéreo y ambiguo, bien puede ser permutado por el mucho más real y profundo de "persona". En esencia, el liderazgo no es condición o privilegio de unos pocos, sino la característica potencial de todos para crecer y lograr grandes transformaciones. Crecer no significa salirse de sí mismo; significa, por el contrario, asumir de forma responsable la gestión de la propia existencia mediante la inteligencia y la acción.

Definir la inteligencia es igualmente complejo. En todo caso, aquellas aproximaciones que la reducen a una serie de habilidades mentales de tipo racional han sido superadas por teorías como la de Gardner, que plantea la existencia de inteligencias múltiples (la inteligencia lógico matemática, la lingüística, la espacial, la física, la artística, la interpersonal y la intrapersonal) o la teoría de Goleman, que ahonda en lo que llama "inteligencia emocional" y que viene definida por la capacidad para comprender, asimilar y controlar las emociones propias y ajenas.

José Antonio Marina complementa lo anterior afirmando que la verdadera inteligencia de un líder la determina su capacidad para librarse del determinismo de la situación y tomar decisiones libremente. El tipo de inteligencia que se requiere para liderar la propia vida e influir positivamente en la de otros no tiene que ver con las habilidades matemáticas o racionales, sino que está mucho más ligada al trabajo de la voluntad, a la valentía para unir razón y deseo, venciendo los temores que muchas veces nos impiden hacer lo que queremos. La amenaza está latente: quien no vive como piensa, acaba pensando cómo vive.

Pero no basta con el pensamiento lúcido y profundo. Es necesario pasar a la acción. Ya lo dijo Goethe: "si quieres conocerte, actúa". Pero tras esto se esconde una gran dificultad, que Maurois sintetizó con sencillez en estas palabras: "Pensar es fácil, actuar es difícil. Actuar de acuerdo con lo que se piensa es lo más difícil que hay en el



mundo". Pensar con calma y actuar con rapidez son, pues, las premisas del liderazgo personal. Y al hacerlo, se debe estar abierto a los posibles errores, pues nadie está exento de ellos. La excelencia no consiste en suprimir toda falta, sino en ser capaz de afrontarlas y enmendarlas.

Hay dos retos poderosos que se interponen en este camino y desvían a las personas en la búsqueda de su propio liderazgo: el tiempo y el dinero. Con el progreso de nuestra civilización no hemos sido capaces de conquistar el tiempo, sino que cada vez parecemos más esclavos de éste. A la vez que aumentan los artefactos que nos liberan de las tareas más molestas y dispendiosas, la calidad de nuestro tiempo libre se va viendo comprometida por las drogas modernas del ocio a las que sucumbimos de forma irreflexiva. El primer reto, entonces, no radica en liberarse del trabajo, sino en dejar de considerarlo como una maldición; en lograr, como lo hacen algunas compañías, la compaginación entre trabajo, vida, cultura, familia, arte...

Este primer reto, de forma más amplia, consiste en aprovechar el presente. Combatir esa tendencia humana a idealizar y sublimar el pasado, a mitificar toda alternativa de tiempo o espacio que sea diferente de aquella en la que nos encontramos. Vivir en el presente no significa cerrar los ojos al pasado o desatender el futuro, pues el uno es fuente de aprendizaje y el otro requiere previsiones; se trata de contemplarlos de forma correcta, sin que por ellos sacrifiquemos el disfrute de cada instante.

El segundo reto está relacionado con superar los incentivos triviales y encontrar una motivación profunda para nuestras acciones. La sentencia de Séneca no ha perdido su vigencia: "no es pobre quien tiene poco, sino quien desea tener más de lo que tiene". Cuando el dinero es la única preocupación, o cuando el estudiante sólo piensa en la calificación o el jugador sólo se interesa por ganar, los incentivos para la acción serán vacuos y solamente lograrán alejar al hombre de sus verdaderos propósitos. La historia nos da abundantes testimonios de que cuando el dinero se

asume como un fin, el ser humano resulta sometido y degradado.

Mover su propia vida por motivaciones trascendentales es el primer paso para el liderazgo personal, que es un concepto asociado a lo más sublime del ser humano. El liderazgo que basa sus raíces en la capacidad de moverse por los demás exige desapego, humildad, sinceridad y un alto componente de humor, y tiene bastante más que ver con responsabilidades y deberes que con derechos y privilegios.

## Conclusión

El liderazgo puede asociarse con la capacidad para tomar decisiones por los demás, con la habilidad para someter la voluntad de muchos a los propios deseos, con el don místico que hace que unos pocos sean los llamados a conducir el destino de la humanidad y a guiar a su propio antojo el curso de las sociedades. De ser así, líder es incluso el personaje que logra convencer a un pueblo entero de inmortalarse en las llamas o aquel que promueve y alimenta una guerra bárbara que arrasa con la vida de millones de personas y solo deja desolación. Así entendido, muchos gobiernos y corporaciones están colmados de líderes, que encaminan todas las energías de sus súbditos hacia la consecución de sus propios objetivos, para alimentar así sus ansias de poder y sus deseos de inmortalidad.

Pero si queremos buscar en el liderazgo una posible solución a las calamidades sociales, ambientales y económicas que nos aquejan, mal haríamos en seguir perpetuando esta idea perversa y corrosiva de liderazgo; por el contrario, deberíamos resaltar el sustento moral que da sentido a las formas positivas de liderazgo. Sólo aquellos líderes que asienten sus reflexiones y sus prácticas en los valores de la libertad, la justicia, la honestidad, la amistad, y todos aquellos otros que dignifiquen la faceta más noble de la especie humana, son los llamados a transformar el curso de nuestras vidas.

En ese sentido, el liderazgo deja de ser un fenómeno elitista y heterónimo, en el que unos pocos les indican el camino a otros

muchos, y se convierte en una auténtica experiencia personal, en la que cada individuo es el llamado a realizar lo que potencialmente ya es, desentrañando sus virtudes y poniéndolas a su servicio y al de todos los que le rodean.