

LIDERAZGO ÉTICO

LA EMERGENCIA DE
UN NUEVO PARADIGMA

Francesc Torralba

ACTUALIDAD



LAS METAMORFOSIS DEL LIDERAZGO

1. El temor a liderar

En la sociedad posmoderna, la presión y la ansiedad se han hecho muy comunes en los ámbitos laborales. Con frecuencia, los trabajadores sufren relaciones de sumisión y de explotación, agravadas por la crisis y por la precariedad ambiental.

Es difícil hallar personas dispuestas a liderar organizaciones, especialmente si este liderazgo no va acompañado de un gran incentivo económico. Es difícil encontrar personas dispuestas a gobernar y a gestionar la complejidad en contextos de incertidumbre social, política y económica y de una gran vulnerabilidad de los sistemas.

Faltan líderes, personas dispuestas a tomar el timón de las organizaciones. Se observa un temor a liderar, especialmente a aquellas instituciones más expuestas a la luz pública en las que el líder fácilmente es objeto de crítica o incluso de escarnio.

Este temor a liderar conduce a la inactividad o bien al seguimiento inercial. Se espera que el otro tome la iniciativa y se está atento al mínimo error para criticarlo; pero, cuando a alguien se le da la posibilidad de tomar el timón, renuncia a asumir responsabilidades. Esta resistencia a liderar obedece a una moral indolente y autocomplaciente de quien está a la expectativa y prefiere jugar el papel de espectador más que de actor.

Formar líderes es imprescindible, pero esto significa formarlos para vencer el miedo a liderar, es decir, a fracasar, a no conseguir el propósito de hacer realidad la misión de la organización. Más allá de los conocimientos, de las técnicas y de las habilidades comunicativas básicas para poder liderar grupos se necesita la formación del carácter, del *ethos*, como decían los filósofos griegos, de aquel recurso intangible que mueve a la persona a asumir responsabilidades en situaciones de gran volatilidad.

La circunstancia que vivimos no ayuda a adoptar el rol de líder. De la era líquida hemos transitado a la era de la volatilidad. Los sistemas, las instituciones y los proyectos son volátiles. No solo se licua, a gran velocidad, todo lo que parecía sólido, sino que desaparece, se esfuma y se dispersa en mil partículas suspendidas en el aire. Al mismo tiempo emergen nuevas realidades que también son tan volátiles e inconsistentes como las que acaban de desaparecer.

Si el aroma del tiempo, utilizando la bella expresión de Byung-Chul Han, es la volatilidad, liderar es más difícil que nunca en el presente, porque siempre presupone temporalidad, narración, persistencia en la misión, capacidad de cohesionar personas en un solo proyecto y de mantenerlo cohesionado a lo largo de un período.

En una gran parte de organizaciones culturales, educativas, sociales y cívicas existe una clara falta de líderes. En algunos casos, esta situación se resuelve prolongando a regañadientes la vida del líder actual, lo cual es negativo para la organización, porque falta el impulso y el entusiasmo de las ideas nuevas, pero también para la misma persona que se ve obligada a proseguir al frente de una comunidad cuando, de hecho, querría dedicarse a otros quehaceres.

En la motivación a liderar existe una constelación de elementos difícil de separar. Hay motivaciones que se mueven

en el plano consciente, pero algunas quedan en el plano inconsciente. Hay motivaciones altruistas, como el espíritu de servicio y la voluntad de contribuir objetivamente a la mejora de una comunidad humana, de un pueblo, de un colegio, de un hospital o de una residencia geriátrica. También hay motivaciones no altruistas que tienen que ver con el reconocimiento, con el prestigio, con la ruptura del anonimato o bien con la vanidad y con el poder.

En ética no es legítimo elaborar juicios de intenciones, porque solamente uno mismo es capaz, y con mucho esfuerzo, de averiguar qué lo conduce a liderar una comunidad, a asumir los sacrificios personales y familiares que supone tomar el timón de una organización.

Desde fuera es difícil emitir juicios, porque no llevamos las motivaciones escritas en la frente y, aunque pudiéramos vestirlas de seda y presentarlas con gran altisonancia, los demás no saben exactamente lo que nos mueve a liderar.

Cuando reflexionamos sobre el liderazgo ético, no nos referimos solo a la forma de liderar, la *causa formalis*, en lenguaje aristotélico, a cómo se ejerce el gobierno de una comunidad humana, sino también al plano de las intenciones, a lo que mueve a alguien a liderar, a tomar el timón de la barca, la denominada *causa finalis*.

En el mejor de los casos debería ser la voluntad de servicio y de donación, pero, aun en el caso de que fuera esta la motivación, ello no garantiza *per se* un buen liderazgo, porque la forma de ejercerlo, las prácticas relacionales y las destrezas comunicativas y las habilidades al hacerlo efectivo son decisivas para poder valorar si se trata de un buen o mal liderazgo.

Cuenta la intención, pero la intención es secreta y, con frecuencia, está guardada en el fondo del corazón. Desde fuera, lo que podemos evaluar son las prácticas, las formas de con-

juntar al equipo, de progresar en la misión, de distribuir roles, de delegar funciones y, sobre todo, de velar por la unidad del equipo.

No es necesario que todo ser humano esté dispuesto a liderar una comunidad, una colectividad o bien una institución, pero sí que todo ser humano esté llamado a liderar su propia vida, a conducirla de forma responsable, de darle un sentido y una orientación.

Por *autoliderazgo* entendemos esa capacidad de gobernar la vida propia, de autodeterminarse en la existencia, de proponerse incluso buscar los mecanismos y las sendas para hacerlos realidad, mientras que por *liderazgo* entendemos la capacidad de gobernar un conjunto de personas para alcanzar conjuntamente una misión que de forma aislada, separada, desmembrados, sería imposible de alcanzar.

No solo observamos miedo al liderazgo, también un cierto temor al autoliderazgo. El progreso integral de una sociedad depende en gran parte de estas dos capacidades. Solo si hay personas que tienen la iniciativa de tomar el timón de las instituciones que existen en el cuerpo social, de dinamizarlas, de darles vida y de aportar nuevas ideas y nuevas orientaciones para que cobren nuevos impulsos, estas instituciones permanecen vivas y dan un servicio al conjunto.

Solamente si hay personas dispuestas a liderar, nacerán nuevas organizaciones para responder a nuevas necesidades y explorar así nuevas posibilidades en el cuerpo social. Todo ello imprime dinamismo a la sociedad, vida a los cuerpos intermedios, riqueza intangible que, a la larga o a la corta, se traduce en riqueza tangible.

2. Cínicos al poder

La llegada de los cínicos a los lugares de poder ha tenido como consecuencia una gravísima crisis de confianza, pérdida de credibilidad hacia todos los líderes y el crecimiento del desánimo y el escepticismo entre la ciudadanía.

No nos referimos al cinismo griego, a la escuela filosófica que adoraba el perro como ejemplo de autenticidad y defendía una vida en comunión con la naturaleza, partidaria de la sobriedad y de la austeridad y crítica con la hipocresía social y el intelectualismo.

El cinismo moderno tiene otra factura, otra finalidad y otras consecuencias. Es el cinismo que explora y critica con lucidez el filósofo alemán Peter Sloterdijk (1947), autor de la *Crítica de la razón cínica*. Es este el cinismo que ha destruido la confianza en las organizaciones y ha demolido la credibilidad de los líderes. No solo es la incompetencia, es el cinismo el que ha minado gravemente la credibilidad de las instituciones, especialmente de las políticas, económicas y bancarias.

Este filósofo alemán explora con minuciosidad el fenómeno del cinismo moderno y sus múltiples expresiones en la cultura contemporánea. Lo que aquí nos interesa es fijar la atención en el liderazgo de los cínicos, en el efecto devastador que ha tenido y sigue teniendo tanto para las organizaciones como para el cuerpo social.

La cualidad más destacada de un cínico moderno es precisamente que no se note que lo es. Un cínico, en la versión actual, es un gran comediante que ejecuta un papel que no se cree, pero que le da beneficios y que, justamente porque busca estos beneficios, lo desarrolla con la máxima entrega y entusiasmo. Hasta tal extremo lo representa bien que los demás tienen la impresión de que se cree el papel que ejecuta,

que es realmente auténtico, que verdaderamente es de fiar, y por ello creen en él, depositan su confianza en esa persona.

El cínico moderno no persigue ningún ideal ni ninguna visión; solo busca su conservación personal y el bienestar de los suyos, pero tiene la capacidad de hacer ver que los ideales importan, que la visión de la comunidad es su razón de ser, y precisamente por eso es seguido y reconocido.

No es fácil cazar a un cínico moderno, captar al comediante que se esconde detrás de un discurso bien articulado. Solo en la trastienda es posible captar un acto fallido, un desahogo inoportuno, una contradicción que lo revela como gran comediante; pero si es un buen cínico sabe cuidar de los detalles hasta el último extremo, de tal forma que sus seguidores creerán que es auténtico, coherente y fiel a la visión de la organización como el que más.

El cínico moderno es un calculador. Articula el discurso que beneficia más a sus intereses particulares. Cambia de discurso cuando conviene y adopta el relato que más beneficios le comporta. Busca no exponerse excesivamente en público y quedarse en la retaguardia, esperando que los demás tomen la iniciativa y se equivoquen. Desconoce lo que es la fidelidad a un ideal, y más aún el sacrificio personal por un fin noble.

«El moderno cínico de masas –afirma Sloterdijk– pierde su mordacidad individual y se ahorra el riesgo de la exposición pública. Hace ya largo tiempo que renunció a exponerse como un tipo original a la atención y a la burla de los demás»¹.

Se opone frontalmente al tipo ingenuo, al niño, a la personalidad naíf que cree en la inocencia de la gente. Bajo una

¹ *Crítica de la razón cínica*. Madrid, Siruela, 2007, p. 39.

capa de ingenuidad no tiene un pelo de tonto; sabe *hacia dónde va y cómo ir*. Calcula sus intervenciones, sus movimientos, cada una de sus comunicaciones, porque sabe que gracias a ellas puede ganarse la complicidad de los demás y alcanzar sus objetivos individuales.

El cinismo moderno es una especie de reencarnación del maquiavelismo renacentista, pero en un contexto relativista y desencantado. «Se trata de personas –dice el pensador alemán– que tienen claro que los tiempos de la ingenuidad han pasado»².

Lo que más irrita de los cínicos es el engaño, la farsa que representan. Cuando, finalmente, por algún intersticio, la ciudadanía es capaz de captar su farsa, se siente desengañada, humillada, y esto activa, y de qué forma, la indignación.

La incompetencia de los líderes despierta el disgusto, pero el cinismo es más grave, porque es un acto de la voluntad y suscita una indignación cuyas graves consecuencias se exportan a otros y se genera un clima de suspicacia frente a cualquier nuevo líder que se proponga nobles fines.

Como consecuencia del cinismo, los líderes tienen que demostrar que son inocentes, cuando, de hecho, el supuesto esencial para toda persona y también para cualquier líder es partir de su inocencia. Los seguidores, escarmentados por el engaño, se ponen a la defensiva, y el nuevo líder se ve obligado a gesticular para demostrar que no es un cínico como quien le ha precedido.

«Los cínicos –escribe Peter Sloterdijk– no son tontos, y más de una vez se dan cuenta [...] de la nada a la que todo conduce»³.

² *Ibid.*, p. 40.

³ *Ibid.*

El cinismo moderno es la actitud práctica que deriva del nihilismo. No hay nada para luchar, no existe ningún ideal que merezca el sacrificio, el esfuerzo, la abnegación y la renuncia. La nada es la clave de la existencia. Así entendida la vida, el cinismo es una aclimatación a la realidad, una realidad que no busca transformar, sino adaptarse a ella, buscando el máximo confort y bienestar. Escribe el autor de la *Crítica de la razón cínica*: «Saben lo que hacen, pero lo hacen por las presiones de las cosas y por el instinto de autoconservación»⁴.

«Contra el principio de esperanza –dice Peter Sloterdijk en clara alusión a Ernst Bloch– surge el principio de vivir aquí y ahora»⁵. En efecto, para el cínico moderno no hay relato, no hay utopía ni paraíso celestial, pero tampoco terrenal, por el que valga la pena darlo todo, militar, comprometerse integralmente. Existe el ahora y el aquí, que al mismo tiempo es efímero, inconsistente, volátil y que se desea vivir y disfrutar intensamente.

«Se vive –afirma Peter Sloterdijk– de un día a otro, de unas vacaciones a otras, de un noticiario a otro, de un problema a otro, de un órgano a otro, en privadas turbulencias y en historia a medio plazo, agarrotado y al mismo tiempo distendido»⁶.

El instinto de supervivencia nutre al cínico. Se trata de competir y de mantenerse en el buen lugar. El espíritu de la época (el *Zeitgeist*) se ha inoculado en el alma de los ciudadanos y la competitividad se expresa en todos los niveles. El cínico moderno es un ser desengañado de los ideales del pasado. Se siente engañado por las grandes ideologías libera-

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*, 171.

⁶ *Ibid.*

doras, por todos los *ismos* que le recetaron como antídotos a los males de la existencia. En este sentido es un descreído.

Esto choca frontalmente con la personalidad que se le supone al líder, es decir, con la fe en alcanzar la misión, en hacer realidad el sueño colectivo, con esfuerzo, constancia y humildad.

La resistencia, el compromiso, la militancia y la lucha contra el sistema son expresiones, para el cínico, a las que les falta significado. Son palabras sin contenido semántico, conceptos vacíos que, en un tiempo pasado, había dotado de significado, pero que en el presente considera retórica vacía. «Quien hoy resiste –dice Peter Sloterdijk– tiene que permitir, incluso por mucho tiempo, ser difamado como soñador»⁷.

El cínico se mofa en la intimidad del soñador, que cree que las cosas pueden cambiar, que lucha para que cambien. Ya hace tiempo que ha dejado de soñar que otro mundo es posible, pero tiene la gran habilidad de hacer ver que sueña con él, y los demás se lo creen y siguen sus indicaciones.

Escribe Peter Sloterdijk en boca del cínico posmoderno: «Yo me engaño, luego existo; y yo desenmascaro las ilusiones, yo mismo engaño, luego me mantengo»⁸.

La transformación del *dictum* cartesiano *cogito ergo sum* es radical. El pensamiento no fundamenta su ser, sino la práctica del engaño y de la falsedad.

Por todo ello concluye Peter Sloterdijk que los cínicos que gobiernan las instituciones son sujetos «que se han vuelto al mismo tiempo duros y hábiles en sus presiones de lucha existencial y social, han dado la espalda en todas las épocas a lo general y no han dudado en renegar de todos

⁷ *Ibid.*, p. 343.

⁸ *Ibid.*, p. 483.

los ideales de alta cultura cuando se trataba de cuestiones de autoconservación»⁹.

Tanto por las consecuencias que tiene en la ciudadanía como en las organizaciones, urge articular una crítica del liderazgo cínico. Algunas veces este liderazgo se construye a partir de grandes palabras, vocablos de gran densidad ética como «transparencia», «compromiso», «igualdad», «justicia», «libertad», incluso «responsabilidad social», pero el uso de estos términos en boca del líder cínico es como un disfraz cuyo objetivo solo es permanecer en el poder el máximo tiempo posible.

La identificación del cinismo y la crítica a fondo de esta forma de vida es la única posibilidad de vencerlo. Frente a este tipo de liderazgo hay que vindicar el liderazgo ético, basado en el servicio a la sociedad, centrado en la atención integral a las personas, en el sacrificio y en la entrega personales. El hecho de que la ciudadanía se indigne frente al cínico moderno es una buena noticia, porque en este grito de indignación hay un anhelo de esperanza, de justicia, de autenticidad y de disconformidad.

3. La generación de confianza

La crisis de confianza que sufren las instituciones políticas, sociales, económicas y educativas está tocando fondo. Ha crecido exponencialmente en los últimos años, y esta crisis afecta al corazón de la sociedad civil, a su fisiología.

Es básico crear un clima de confianza para la eficacia de una institución. Los líderes tienen que saber delegar funcio-

⁹ *Ibid.*, p. 758.

nes y confiar en sus colaboradores. Cuando la confianza es débil, la organización llega a ser bastante ineficaz, porque todos empiezan a sospechar de todos, de sus intenciones y prácticas. Y es así como se crea un clima de permanente hipocresía, de doble juego y falsedades.

La falta de confianza conduce a las personas a estar asustadas y a vivir con inseguridad en el marco laboral, mientras que la confianza permite anticipar el futuro, hace posible afrontar lo que es incierto y reducir el campo de las posibilidades. Ello minimiza la incertidumbre en el comportamiento de los demás, porque existen indicios para pensar cómo actuará. Simplemente nos fiamos de los demás. La confianza, pues, simplifica el mundo, la vida cotidiana, familiar y laboral, reduce el campo de complejidad de lo que es desconocido.

Existe una relación inversamente proporcional entre normas y confianza. A más confianza, menos normas; mientras que, si falta la confianza, aumentan las normas, las reglas y los protocolos. Un fuerte sistema de control de la organización puede inhibir el desarrollo de la confianza, porque las acciones se pueden interpretar como una respuesta a este control y no como una señal de confianza. Una organización tiene que estar diseñada para permitir el crecimiento de las personas y no para controlar únicamente el rendimiento de sus trabajadores.

Los grandes especialistas en psicología y en ética de las organizaciones concluyen que la confianza influye decisivamente en la cooperación y en los acuerdos, especialmente en un tiempo como el nuestro, caracterizado por el cambio y por la incertidumbre. Donde hay un ambiente en el que no se confía en nadie, cualquier actividad que requiera de la cooperación será mucho más difícil.

Para mejorar los niveles de confianza, las instituciones tienen que conseguir que sus operaciones sean más transpa-

rentes. En realidad, la transparencia hace aumentar la confianza. Cuando tenemos conocimiento de lo que pasa en el seno de una organización, de cómo se toman las decisiones y se distribuyen los papeles, de cómo se maneja el dinero y con qué propósito, es fácil que crezca la confianza. Mientras que si la organización es opaca, no explica lo *que* hace, *cómo* lo hace y *por qué* lo hace, es fácil que crezca el sentimiento de desconfianza, especialmente en un contexto como el nuestro, tan profundamente herido por la plaga de la corrupción y por las malas prácticas.

También se afirma convencionalmente que la integridad es determinante para generar confianza en las instituciones, es decir, la coherencia entre los valores corporativos y las prácticas habituales tanto *ad intra* como *ad extra*. Es, ciertamente, importante, pero las partes que actúan, colaboradores y destinatarios, deben tener la sensación de que la organización se preocupa por su bienestar, que este es su verdadero objetivo.

Por tanto, para generar confianza, las organizaciones tienen que demostrar constantemente su competencia en lo que hacen. Una organización es competente cuando está integrada por personas competentes que dominan sus campos de trabajo, que saben relacionarse entre sí y son conscientes de sus propios límites.

Nadie se fía de los incompetentes, pero no se puede exigir a todos el mismo tipo de habilidad. De hecho, las organizaciones necesitan personas competentes en distintos campos, porque sin esta pluralidad de habilidades no pueden funcionar. Los colaboradores buscan competencia en la gestión, mientras que los destinatarios buscan la competencia técnica y científica.

El primer deber del líder es justamente ser un generador de confianza, convertirse en alguien digno de confianza.

Confiar es, en sentido etimológico, tener fe en alguien o en alguna institución o proyecto. Consiste en depositar esperanzas personales en alguien más. Esta apuesta no es un acto puramente irracional ni un salto al vacío; es un acto de la voluntad, fundamentado por buenas razones.

Es fe, pero, contra lo que con frecuencia se afirma, no es un grito desesperado ni un acto irracional, tampoco un puro sentimiento del alma. Los seguidores siguen las consignas del líder no movidos por una fe ciega, sino porque en él ven competencia, pericia, sabiduría práctica e inteligencia. Es un acto de la voluntad, libre y razonable, pero fundamentado en razones que le dan consistencia.

La confianza es un ingrediente maravilloso, un lubricante que reduce la fricción, un agente de unión que une las partes de un mismo cuerpo, en definitiva, un catalizador que facilita la acción. Cuando entre dos personas se establece una relación de confianza, no hay que pensar con atención en cada palabra que se formula, en cada gesto que se ejecuta, en cada movimiento, en cada entrada o salida. La confianza facilita una relación fluida, distendida, que no está sometida a controles externos.

Por todo ello, la confianza es una dimensión irremediable de la interacción social. Sin confianza es imposible crear y alimentar relaciones estables. De hecho, cuando este valor está ausente, cualquier movimiento o razonamiento es objeto de suspicacias y todo se interpreta retorcidamente.

Un sociólogo como Niklas Luhmann la define como «un mecanismo de reducción de la complejidad». Donde hay confianza existen más posibilidades para la experiencia y para la acción. La confianza permite ganar tiempo, y ello es muy valioso en un sistema en el que el tiempo es una variable crítica para la construcción de estructuras más complejas.

Un buen líder –decíamos anteriormente– es un generador de confianza, pero tanto en sentido activo como pasivo. Tiene que ser objeto de confianza por parte de sus seguidores, pero él también tiene que confiar en las personas que forman parte de su equipo y del conjunto de la organización que gobierna. Sin este acto de confianza no puede liderar ninguna comunidad, no puede delegar ninguna función, en definitiva, le es imposible progresar en la misión.

Al líder se le supone la capacidad para intuir de quién se puede fiar y, al hacerlo, reduce significativamente la complejidad de su tarea y también se ahorra mucho sufrimiento, porque está seguro de que su colaborador desarrollará correctamente la función que se le ha asignado, y ello le permite dedicarse a pilotar el barco, a entrever nuevos horizontes y a imaginar escenarios de futuro para la organización.

La confianza nos hace ganar tiempo. Todo es más fluido y ágil cuando se tiene confianza. No hay que pasar controles para poder realizarse. Quizá por ello es una de las cualidades más elogiadas en el mundo de las organizaciones. El tiempo es un bien muy valioso en ellas. Hacer mucho en poco tiempo y hacerlo bien es la máxima que se respira en muchas organizaciones. Si la confianza hace ganar tiempo, porque no hay que invertir en sistemas de control y de fiscalización, es necesariamente un valor en alza.

La confianza genera credibilidad, y en tiempos de crisis de credibilidad como los que estamos viviendo es esencial mantenerla y hacerla crecer, ya que de la credibilidad social depende el sostenimiento económico básico para garantizar el desarrollo y el crecimiento de la organización.

Decíamos que, para mantener y hacer crecer esta confianza entre las organizaciones y los grupos de interés, es esencial la coherencia entre los valores corporativos y las prácticas endógenas y exógenas de la organización. Las estra-

tegrías directivas, los proyectos y los programas que desarrollar en el seno de una organización tienen que reflejar el sistema axiológico que la define para poder ser considerada una organización coherente. Ello afecta, naturalmente, a los principales líderes de la organización, pero también, y en grados distintos, a quienes los ejecutan.

La raíz de la confianza es la coherencia, y esta solo es posible cuando el líder es capaz de ponderar la distancia existente entre la visión de la organización y los procesos operativos que se dan efectivamente en ella. Toda organización, como suma de posibilidades que es, responde a la intención de quienes la gobiernan en la medida en que sus activos así lo permitan, y en esto radica su último valor, la posibilidad de ser reconocida en su forma de ser, su *ethos* corporativo.

Atender ciertos valores, comunicarlos y defender, con ello, una forma de trabajar no es algo que se deba esconder. No existen las acciones indiferentes. Toda estrategia puede ser considerada desde un punto de vista ético. Ello significa que responde a ciertos valores cuya ocultación solo puede encender la chispa de la desconfianza. El diseño organizativo depende, cada vez más, de la capacidad de dejar claro lo que se defiende en el ejercicio de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en cada momento.

La forma de resolver la tensión entre lo que es ideal y la realidad del mercado expresa el grado de coherencia de una organización, ya que los valores no se manifiestan en el marco teórico, sino a través de situaciones de vida.

La confrontación con la realidad es una ocasión para evaluar la profundidad de los valores de una organización. Es entonces cuando realmente se capta si los valores corporativos tienen un carácter cosmético o bien son los pilares dinamizadores de la organización. También sucede lo mismo en el plano personal. La forma en que se reacciona ante una crisis

eventual es lo que pone de relieve los verdaderos recursos y valores de una persona.

En este sentido, la crisis económica y financiera que aún estamos sufriendo ha sido una prueba de fuego para las organizaciones, especialmente para las más débiles, pero también un examen decisivo para los líderes, porque se han visto llamados a tomar decisiones difíciles y a revelar, a través de estas decisiones, cuáles son realmente los valores que inspiran sus organizaciones.

El valor de la coherencia exige transparencia entre la imagen exterior de la organización, es decir, la que se proyecta hacia fuera, y la realidad interna de la misma organización. Se considera una incoherencia mostrar un sistema de valores que no son operativos en el seno de la organización.

Es bueno recordar que, cuando el valor proyectado en la imagen pública se vulnera reiteradamente, la organización pierde toda credibilidad y el potencial consumidor ya no presta atención a sus mensajes publicitarios de futuro. Es mucho más sensato, en este sentido, preservar la neutralidad axiológica que apostar nominalmente por un cuerpo de valores y posteriormente no hacerlos efectivos.

4. La metáfora del entrenador

El mundo del deporte es una fuente de ricas metáforas para comprender la vida de las organizaciones, y más en particular el ejercicio del liderazgo. Una imagen especialmente idónea es la del entrenador de un equipo de fútbol. A él le corresponde situar a cada jugador en el lugar más idóneo del campo, en aquel lugar en el que rendirá mejor, donde podrá dar más de sí mismo y aportar más competencia al conjunto del equipo.

¿Quién puede negar que un equipo de fútbol sea un conjunto de hombres libres, unidos por una vocación y una finalidad deportiva? Disponer de un entrenador que lidere y de un capitán que coordine es básico en toda organización. En medio del juego, articulado a gran velocidad y sin descanso, los jugadores tienen que estar llenos de inspiración y de creatividad, ofreciéndose los unos a los otros. Al entrenador le corresponde tomar decisiones, y a los jugadores, aceptarlas. Tendrá que ser dúctil para cambiar lo que había previsto si observa una anomalía en algún jugador o bien un cambio inesperado.

El equipo funciona cuando hay una voluntad coordinada de todos. Por ello deben tener en común la libertad social, que trasciende necesariamente el individualismo, pero también el colectivismo. El jugador individualista recibe la pelota y no la suelta, intenta hacerlo todo él solo, confiando únicamente en su potencial, ignorando el de los demás, sin darse cuenta de que no puede desempeñar todos los papeles a la perfección. Pasar el balón, cederlo a otro, es un acto de confianza, pero lo mismo sucede cuando uno lo recibe. Al pasarlo existe la posibilidad de perderlo, y, por tanto, de poner al equipo en una situación de riesgo; pero solamente si se cede al otro se puede progresar en el juego.

El entrenador que impone un modelo mecánico espera de sus jugadores que actúen como máquinas obedientes. Se equivoca. Todos los que trabajan en equipo deberían ser miembros libres, deberían formar parte del equipo por una misma vocación y jugar con lealtad, con el vivo deseo de alcanzar juntos y gracias a todos la finalidad que se proponen. Si alguno de ellos está forzado o pretende alcanzar otros fines, el equipo no puede funcionar bien y fácilmente fracasa. Debe haber una correspondencia entre los fines individuales (el que cada uno legítimamente se propone hacer con su

vida) y los fines de la organización (los que la organización legítimamente se propone alcanzar).

Sin embargo, esta situación no es la habitual en muchas organizaciones. En las del mundo del trabajo, los líderes deben gestionar personas que, con frecuencia, no se sienten libres de hacer aquella actividad, pero que la tienen que hacer para poder sobrevivir. Es la necesidad la que conduce a la inmensa mayoría de personas a vincularse a las organizaciones laborales.

Muy distinta es, en cambio, la situación de las organizaciones culturales, sociales, académicas o deportivas, a las que la mayoría de los ciudadanos se acercan libremente. En el primer caso, el líder debe motivar, activar el interés y la estima por el bien de la organización, sabiendo desde un principio que no es el entusiasmo lo que mueve al trabajador.

En algunas ocasiones se encontrará con un conjunto de personas que no ha escogido ni ha podido escoger formar parte de aquella organización y desarrollar el papel que en ella ejecuta, pero con este equipo le tocará jugar el partido. Esta situación es una contrariedad para el líder, porque no siempre podrá cubrir los lugares que quiera con los recursos de que dispone, y en algunos casos quizá habrá duplicaciones.

El entrenador tampoco dispone de la posibilidad de fichar a todos los jugadores que quiera para su equipo. Ni siquiera a los equipos más poderosos les es posible este sueño. En muchos casos, el entrenador se tiene que conformar con los que tiene y trabajar con ellos, pero, si es un buen entrenador, sabrá extraer el talento inherente a cada uno de sus jugadores, su potencial más secreto.

Nadie ha dicho que liderar fuera una tarea sencilla, y menos aún liderar a la luz de unos valores. En esta empresa, el líder tiene que afrontar dilemas morales y situaciones complejas que no son nada fáciles de discernir, y además lo

tiene que hacer con relativa velocidad para que la organización que lidera no se vea afectada.

Para poder distribuir adecuadamente los recursos humanos de que dispone debe conocer a fondo las habilidades, las destrezas y las competencias de cada uno, pero también sus limitaciones, debilidades y carencias. Solo por la experiencia y por ensayo y error puede discernirlo con justicia y situar a cada miembro del equipo en el lugar en el que destaque más él y, de rebote, el equipo.

Sin embargo, no siempre coincide la percepción que tiene el entrenador de las habilidades y capacidades que tiene el jugador en un momento dado con las que el propio jugador considera que tiene. En determinados casos, el entrenador tendrá que persuadir al jugador de que dispone de unas capacidades que él desconoce o bien ignora y animarlo a salir de lo que los psicólogos denominan su *área de confort* para emprender nuevas acciones; pero en otros casos deberá hacerle ver que no posee las habilidades y potencias que él se atribuye a sí mismo y limitarle el terreno de juego.

También deberá reconocer el talento de cada jugador de forma justa y evitar los agravios comparativos, el resentimiento entre los jugadores y las expectativas frustradas. Hay lugares especialmente deseados en el terreno de juego, roles que todos desean, pero que no tienen capacidad para ejecutar. El buen entrenador no piensa en favorecer a un miembro de su equipo. Piensa en hacer realidad la misión del equipo con los activos de que dispone, situándolos en el lugar en el que puedan ser más efectivos.

Cuando un colaborador se encuentra ejecutando un tipo de rol que está muy lejos de su naturaleza o que no tiene nada que ver con su carácter y sus capacidades inherentes, se convierte en un inconveniente para la organización, pero él también experimenta una crisis de autoestima y de reco-

nocimiento. Cuando, en cambio, se encuentra haciendo un trabajo para el que está especialmente bien dotado, siente que es útil a la organización, que crece su estima personal, y además la organización sale beneficiada globalmente.

Escribe Aristóteles que «la actividad más preferible para cada hombre será [...] la que está de acuerdo con su propia forma de ser»¹⁰. El buen entrenador es quien pone a cada uno de los miembros del equipo en el terreno de juego y los pone con un orden, y para desarrollar unas funciones que permitan el buen entendimiento entre ellos y el máximo de beneficios para el conjunto.

Hay quien está hecho especialmente para atacar; pero hay quien tiene especiales habilidades defensivas. Hay jugadores que tienen gran capacidad creativa e imaginan jugadas y las ejecutan. Otros, en cambio, tienen el don de la oportunidad, de rematar en el momento oportuno y de detectar los puntos débiles del contrincante.

Identificar la forma de ser (el *ethos*) de cada jugador es básico, pero ello nunca se puede hacer *a priori*, sino después de una atenta y exhaustiva observación de cada uno de ellos. Tampoco es bueno etiquetar a los jugadores y reducir sus múltiples capacidades a una determinada función.

Hay jugadores más polifacéticos que otros, que tienen la capacidad de jugar delante y detrás correctamente, mientras que hay otros con recursos más limitados. Sin embargo, la persona es más que la suma de sus funciones. El entrenador tiene que estar al corriente de este polifacetismo y no caer en la trampa de identificar los recursos de una persona con una única función en el campo.

Por ello, para llegar a ser un buen líder de una organización, se debe estar dispuesto a observar minuciosamente a

¹⁰ *Ética nicomaquea* 1176b 25.

los miembros que la componen, pero no con voluntad de fiscalizar o de censurar sus acciones, sino de entrever sus potencias.

A veces las organizaciones sucumben a un tipo de funcionamiento mecánico, repetitivo, puramente inercial, en el que sus miembros reiteran una y otra vez sus roles, como si no pudieran hacer otra cosa, como si se tratara de una fatalidad, sin preguntarse si son los más aptos para hacerlos o bien si hay otros que son más idóneos para desarrollarlos.

Un buen liderazgo es un liderazgo dúctil y flexible que no etiqueta a sus colaboradores indefinidamente, sino que está atento a detectar capacidades y competencias que pueden ser útiles para alcanzar la misión y que habían pasado inadvertidas. También está atento a la crisis de las competencias y sabe sustituir a las personas en el momento adecuado para que otras ejecuten sus funciones y las organizaciones alcancen los propósitos para los que se han creado.

5. Autoridad, poder y autoritarismo

Es conocida la distinción entre *auctoritas* y *potestas*. Una cosa es ostentar el poder y otra muy distinta es tener autoridad.

El poder es la capacidad de obrar, de influir, de realizar proyectos, de ejecutar funciones, en definitiva, de hacer cosas, mientras que la autoridad es un reconocimiento que los demás otorgan a alguien a partir de su competencia y su coherencia. La autoridad es un reconocimiento que no depende de uno mismo, sino de los demás, y estos lo otorgan porque observan en la persona que tiene autoridad unas cualidades que la hacen especialmente valiosa.

Se sostiene sobre la coherencia entre la gestión cotidiana y los valores corporativos de la organización. Nunca es una

casualidad, tampoco una fatalidad. Cuando decimos de un médico o de un profesor que tiene autoridad, no es una afirmación gratuita. Es la resultante de una praxis que ha sido sobresaliente y competente en reiteradas ocasiones. La autoridad requiere, pues, experiencia, talento, pero sobre todo reconocimiento. Nadie puede decir de sí mismo que tiene autoridad, porque este atributo solo lo pueden conferir los demás.

El autoritarismo no se debe confundir nunca con la autoridad, porque es una actitud de coerción, de ejercicio del poder por coacción. La autoridad ejerce su poder haciendo uso de la amenaza y de la lógica del miedo justamente porque no tiene autoridad y solo puede suscitar el seguimiento de sus colaboradores mediante la coacción. Quien tiene autoridad no tiene que recurrir al autoritarismo para suscitar el seguimiento.

Tampoco va unido necesariamente el poder con la autoridad. Hay líderes en todas las organizaciones que ostentan poder (económico, social, académico, religioso o político), porque realmente tienen capacidad para tomar decisiones y para determinar con estas decisiones la vida de muchas personas. En cambio les falta autoridad. Tienen poder porque ostentan un rango, una posición, y pueden determinar la vida de muchas personas y de muchas familias, pero este poder no siempre va unido a la autoridad.

La crisis ética del liderazgo tiene mucho que ver con la disociación entre el poder y la autoridad. Cuando un líder gobierna una organización, pero le falta autoridad, difícilmente puede liderarla adecuadamente. Cuando un líder tiene autoridad es porque las personas que colaboran con él observan competencia, destreza, habilidad y experiencia. Si además de tener autoridad tiene poder para decidir, será seguido y obedecido por sus seguidores, mientras que si solo

ostenta poder, le seguirán por miedo, por coacción, pero sin ninguna convicción.

Este es el problema de muchas instituciones públicas y de muchas organizaciones políticas. Están lideradas por personas sin autoridad moral. También es cierto que hay personas con autoridad profesional reconocida, que de hecho podrían liderarlas, pero que rechazan los puestos de poder y de responsabilidad política por miedo a asumir aquel compromiso y fracasar.

Ninguna estructura puede subsistir sin una ética y una buena comprensión de los conceptos de autoridad y de poder. El líder está llamado a ostentar su autoridad; su deber radica en gobernar, en dirigir a personas y en utilizar los recursos de que dispone de la forma más económica y eficaz posible. Su autoridad no se tiene que comprometer únicamente en términos de poder, sino en términos de relación entre personas.

La autoridad se gana a pulso, a través del modo de obrar. A nadie se le atribuye *a priori*. Solo se otorga *a posteriori*, cuando se ha visto reiteradamente cómo actúa, cómo resuelve las situaciones, cómo toma las decisiones y cómo se implica personalmente en la acción.

Es conocida la máxima de Lord Acton: «El poder tiende a corromper, y el poder absoluto corrompe absolutamente». La tentación del poder absoluto es uno de los peores peligros que el líder puede sufrir. Se produce cuando el líder no se fía de sus colaboradores y no delega ninguna decisión, de tal forma que cualquier toma de decisiones pasa necesariamente por él. Esta tendencia a acumular poder puede ser causada por un exceso de arrogancia, o bien, por el contrario, por un complejo de inferioridad y para poder demostrar así delante de los demás la propia valía.

Este comportamiento conduce, en términos generales, al abuso de poder, a la utilización del poder para fines persona-

les. El poder nunca tiene que utilizarse como un bien acumulativo que se puede utilizar en un momento dado para causar daño a las personas que le rodean.

Ostentar un poder no da un cheque en blanco para poder utilizarlo de forma indiscriminada, sino que exige una ética de la responsabilidad (*Verantwortungsethik*), en palabras de Max Weber. El incremento de poder tiene que ir siempre unido a un incremento de responsabilidad.

Para muchos investigadores interesados en el estudio del poder en el ámbito de las organizaciones, la definición del investigador americano Robert Dahl es una de las más valiosas. «El poder de A sobre B se resume en la capacidad de A para obtener que B haga lo que no habría hecho sin la intervención de A». A partir de esta definición observamos de entrada que todo poder se inscribe en una relación.

Es evidente que toda organización es más o menos un ámbito de poder, un terreno propicio para el ejercicio de relaciones de poder. Hay organizaciones más jerárquicas que otras, como el ejército o la Iglesia; pero en toda organización hay una distribución de poderes y de facultades, y todo liderazgo exige necesariamente la gestión del poder. También hay sistemas de poder y de control muy diferentes en las organizaciones, de tal forma que sería un error meterlos a todos en el mismo saco.

El líder tiene que estar dispuesto a asumir el coste del poder, la angustia de mandar, de tomar decisiones y, por tanto, también tiene que saber tolerar la frustración y el fracaso. Ostentar el poder no es, *per se*, un mal moral. La calidad de un liderazgo se pone de relieve en la *forma* de gestionar el poder que le ha sido otorgado. Hay muchas maneras de ejecutarlo, pero no todas pueden ser calificadas de éticas. Lo que permite distinguir un liderazgo ético de otro es, entre otras cosas, cómo ostenta el poder, la forma como se distribuye.

Se parte con frecuencia de la idea de poder como explotación del otro, pero el poder es primariamente la capacidad de hacer algo; en otros términos, es la capacidad de producir o de modificar los resultados o los efectos de las organizaciones.

Es un error relacionar directamente el poder con el mal, la corrupción y el abuso. Esta asociación de ideas, sin embargo, no es una casualidad. El hecho de que muchas personas que han ostentado poder político, financiero, económico, religioso, sindical, empresarial, se hayan corrompido y prevaricado no significa necesariamente que el poder sea el mal.

En el imaginario colectivo subsiste esta vinculación, y ello pone en una situación muy crítica a quienes ostentan el poder, porque tienen que demostrar, cada vez con mayor frecuencia, que son inocentes. El mal uso del poder, el ejercicio irresponsable del mando, ha hecho multiplicar los sistemas de control y de fiscalización para evitar que otros, en la misma circunstancia, reproduzcan de nuevo las malas prácticas.

6. Posibilidades y necesidades

Partimos de una definición de ser humano que elabora Søren Kierkegaard en *La enfermedad mortal* (1849). En este texto, firmado con el pseudónimo de Johannes Anticlimacus, se describe al ser humano como una «síntesis de necesidad y de posibilidad, de temporalidad y de eternidad, de finitud y de infinitud». En este momento conviene centrar la atención en el binomio posibilidades-necesidades.

Para gobernar es esencial estar atento a las necesidades de las personas, pero también a sus posibilidades. Existe el peligro de sucumbir a dos errores: o bien a una mirada que solo fije la atención en las necesidades, o bien a una mirada

que presta únicamente atención a las posibilidades. En ambos casos hay una mirada sesgada.

Es decisiva la mirada que un líder proyecta sobre un grupo humano, sobre un colegio, sobre un equipo de fútbol o sobre una organización no gubernamental, porque esto determina su acción, su política, la lógica de sus decisiones.

Al buen líder se le supone una mirada equilibrada, una mirada que permita entrever las posibilidades, pero también no ignorar las necesidades. El drama radica en la mirada unilateral.

Si, por un lado, el líder solo ve necesidades en la organización, no existe un futuro para esa organización, porque todo liderazgo está centrado en cubrir deficiencias, en tapar agujeros. En esta circunstancia no imagina futuros ni inspira nuevas prácticas. Si, por otro, solo ve posibilidades, pero no es capaz de reconocer las necesidades que tiene, tampoco tiene futuro, porque para remar hacia la visión es necesario que los marineros estén bien alimentados.

También las organizaciones, que son entidades constituidas por personas y por estructuras, son síntesis de posibilidades y de necesidades. Las organizaciones, para poder subsistir, tienen que resolver un conjunto de necesidades, como todo organismo vivo, pero también tienen un conjunto de posibilidades, las propias y específicas de esa organización. Se presupone en el líder la capacidad de identificar las necesidades y las posibilidades de las personas que colaboran en la organización que gobierna.

Se entiende por necesidad lo que imperiosamente hay que satisfacer. Hay varias taxonomías y jerarquías para ordenar los tipos de necesidades humanas. No pretendemos ahora presentarlas ni compararlas, pero es evidente que hay una pluralidad de formas y que en cada persona se perciben y experimentan con grados distintos de intensidad.

Además de las necesidades de orden físico, psíquico y social están las espirituales, que requieren una respuesta específica. También en el campo de las organizaciones se está reflexionando ampliamente sobre este último ámbito de necesidades. Todo ser humano necesita vivir una vida con sentido, desarrollar una actividad laboral que tenga sentido y le llene, pero esto no depende necesariamente del rango que ocupa en la escala jerárquica, de la remuneración o del prestigio social, sino de una experiencia interior, de la certeza íntima de que lo que se está haciendo, sea lo que sea, es valioso y aporta algo al conjunto de la sociedad, que no es estéril.

Somos seres de necesidad, indigentes, y justamente es la necesidad lo que nos pone en movimiento, nos hace buscar mecanismos de resolución. El líder tiene que comprender bien las necesidades de las personas que gobierna, porque de esta forma entenderá *por qué* se mueven, *qué* buscan, *adónde* van, *qué* priorizan, *qué* les hace sufrir.

La noción de necesidad evoca la idea de carencia, de indigencia, mientras que la de posibilidad evoca un campo semántico muy abierto, no descifrado ni cerrado, algo así como el conjunto de operaciones o de actividades que un ser puede llegar a hacer si está debidamente formado. Es lo que puede llegar a hacer, que puede llegar a decir, que puede llegar a producir. Equivaldría al concepto de potencia aristotélica.

Nadie sabe desde un principio cuáles son sus necesidades, pero va descubriendo en el transcurso de su vida las carencias y las faltas que tiene. No conoce tampoco el conjunto de posibilidades que hay en su ser, pero por ensayo y error, afrontando nuevos desafíos, descubre potencias escondidas en su naturaleza.

Lo mismo sucede en el campo de las organizaciones. Algunas veces una crisis es una ocasión para descubrir posibi-

lidades inherentes y para reinventarse; una oportunidad para aprender a paliar ciertas necesidades y explorar campos de trabajo inéditos hasta ese momento.

Lo que es propio de un buen líder es saber determinar la naturaleza y la importancia de las necesidades humanas, de concebir las formas de satisfacerlas y de administrar los recursos para alcanzar las reacciones deseadas. También tiene que activar las posibilidades de sus colaboradores para que consagren sus aptitudes al proyecto que deben cumplir.

Sin embargo, lo óptimo en el ejercicio del liderazgo no es solamente satisfacer necesidades y desarrollar posibilidades, sino que los propios seguidores aprendan a resolver por ellos mismos sus necesidades, es decir, que dispongan de recursos, estrategias y habilidades para poder satisfacer sus necesidades sin tener que esperar la intervención de un tercero. Esto significa apostar por la autonomía de los sujetos gobernados, por su capacidad de gobernarse por sí mismos y tener la iniciativa de afrontar las propias carencias.

En definitiva, el líder es alguien que está capacitado para ayudar a los demás a satisfacer sus necesidades de estatus, de dinero, de poder y de convertir los roles asumidos dentro de la organización en los más interesantes, en los más motivadores para los colaboradores, que lo que imaginaban en un principio. No obstante, también está atento a otro orden de necesidades, emocionales, mentales y espirituales, necesidades que algunos seres humanos viven con tanta intensidad o más que las primeras. Quizá el líder no sea capaz de resolverlas, pero buscará los mecanismos y los profesionales idóneos para detectarlas y encontrar las mejores soluciones.

El buen líder es alguien que sabe anticipar las necesidades de sus colaboradores, y por ello, antes de que se manifiesten, busca los mecanismos para paliarlas y resolverlas. Tam-

bién sabe que cada ser humano tiene sus propias necesidades y que no pueden homologarse con facilidad. Somos seres dotados de unas necesidades y de unas posibilidades únicas, y el buen líder sabe encontrar el encaje idóneo para cada uno dentro de la organización.

Esto significa que para liderar bien tiene que estar atento a las necesidades individuales, atenderlas y no hacerse el sordo. Conocerlas es un primer paso para decidir correctamente. Es un error esconderse tras el velo de la ignorancia para tratar de ser justo, porque cada persona tiene su cuerpo de necesidades y de posibilidades, y su rendimiento profesional en el conjunto de la organización depende estrechamente de esta polaridad.

7. La tarea de empoderar

Una de las palabras más utilizadas en el campo de las organizaciones es el término inglés *empowerment*, que traducimos como «empoderamiento». Entendemos que un buen líder es quien faculta a sus colaboradores para desarrollar tareas por sí mismos, les induce a ser activos y corresponsables, a participar creativamente en la vida de la organización, aportando su talento.

Empoderar es, en este sentido, ceder parte del poder propio para que otros lo puedan ejecutar. Esta delegación o cesión de poder no siempre se vive correctamente. Algunas veces, por un exceso de celo o bien de miedo, se tiende a concentrar en la misma persona o en el mismo equipo de personas. Se necesita generosidad para ceder el poder y grandeza de miras, lo que los clásicos medievales denominaban *magnanimidad*, pero sobre todo es necesario un factor que ya hemos explorado anteriormente: confianza.

Solamente das poder a alguien cuando confías en que lo ejercerá correctamente. Empoderar ciegamente es un acto de irresponsabilidad que solo tiene consecuencias negativas para la vida de una organización. El buen líder sabe separar del conjunto a quien se puede empoderar y a quien es hábil para hacer determinadas operaciones. Esta es su elección y, como tal, tiene que aceptar y asumir las consecuencias que toma.

¿Por qué debería empoderar a los demás? ¿Qué beneficios tiene la práctica del *empowerment*? ¿Es simplemente una moda? ¿Tiene algún sentido?

Por una parte, descongestiona los procesos de toma de decisión, porque ya no hay un único centro de responsabilidad, sino una red de nódulos con responsabilidades diversificadas. Por otra, se consigue que el seguidor no sea un sujeto pasivo que se limita a cumplir órdenes que baja, en cascada, de arriba, sino que se compromete activamente en la vida de la organización, porque es reconocido como alguien con responsabilidad, a quien se ha cedido parte del poder para que lo ejecute.

El cumplimiento de la misión depende del compromiso de los miembros que formen parte de la organización. Si este compromiso solo se vive por una pequeña élite, difícilmente se podrá hacer realidad, mientras que si una gran parte de los miembros que la integran se siente parte corresponsable del proyecto, es más lógico que se progrese hacia la misión proyectada.

El buen líder no tiene miedo a dar responsabilidades a los demás, no lo lee como una renuncia a su poder ni como una dimisión de responsabilidades, sino como una ocasión para hacer crecer el nivel de compromiso de sus colaboradores.

Sin embargo, esta delegación de funciones no tiene que ser un pretexto para huir o para escapar de las responsabilidades propias. El líder tiene las suyas, y tiene que afrontarlas

en primera persona del singular, cosa que no significa que todas las actividades, funciones y decisiones de segundo o de tercer orden pasen necesariamente por su persona, porque esto colapsa los procesos y las dinámicas. Es el responsable principal de la marcha de la organización y deberá rendir cuentas cuando se evalúe el alcance o no de la misión.

Empoderar a los demás exige delimitar los campos competenciales, determinar qué hace quién, quién hace qué y tener mucho cuidado para no entrar en el terreno de los demás. Cuando los campos competenciales no están bien delimitados, fácilmente hay tierras de nadie, ámbitos que no corresponden a ningún colaborador y, en consecuencia, no se pueden imputar responsabilidades.

Un buen líder debe respetar el principio de subsidiariedad, que exige no invadir el marco competencial inferior, es decir, dejar hacer, dar confianza. Solo después podrá evaluar si aquella cesión de poder ha sido adecuada o no, y por tanto si es justo o no mantener aquella confianza.

Dar poder a los demás para tomar decisiones, para hacer cosas, exige mucho al líder, porque le obliga a ser tolerante con sus criterios, con sus formas de resolver las cuestiones y aceptarlas. Si cede su poder, pero no es capaz de aceptar que la ejecución de este poder sea distinta de como él la había imaginado, difícilmente tendrá éxito en la tarea de empoderar.

Dirigir es colaborar con otros. No existe liderazgo si no existen personas dispuestas a seguir al líder. Un líder solitario no es un líder. Para ser un líder se necesita del reconocimiento de los demás, de un conjunto de personas que atribuyan a aquella otra persona la autoridad para dirigirlas. Nadie puede ser líder sin este reconocimiento. El líder existe cuando hay personas que lo reconocen como tal.

Existe un líder cuando hay personas que están dispuestas a dejarse influir por las palabras, por las acciones y por las

ideas de otra persona que denominamos líder. Ambas polaridades se necesitan, como el educador y el educando, como el médico y el paciente.

Las personas tienden a seguir, en términos generales, a otras personas, porque las interpretan como un medio para satisfacer sus necesidades o deseos. El líder nunca debe olvidar que tiene necesidad de sus colaboradores para alcanzar su misión. No lo hará si está solo. Necesita de los demás para hacer realidad sus propósitos, por ello solo es viable si consigne que sus seguidores comprendan el propósito de la organización como su propósito individual.

Según los especialistas en liderazgo, una de las mejores cualidades de un verdadero líder es su capacidad de influencia. Tiene que ser capaz de persuadir a los demás.

Persuadir no es engañar ni falsear el argumento de un discurso. Es un ejercicio retórico cuya finalidad es mostrar las cualidades o excelencias del programa que se propone emprender. Para ello necesita buscar buenas razones, hablar con corrección sin esconder las dificultades, las trabas y las contrariedades que se encuentren por el camino. Solo cuando el proceso argumental incurre en alguna falacia o bien en algún sofisma para persuadir a los demás, la persuasión se convierte en una práctica engañosa.

El verdadero líder sabe cómo ejecutar eficazmente su poder de seducción. Los seguidores le respetan por su competencia y rigor, por su ejemplaridad y buen hacer, y no a causa de su título o rango. Esto es lo que da importancia al líder. Por ello tiene que implicarse con conciencia en su trabajo. Persuade más a través de lo que hace que por lo que dice. Si el discurso está muy bien articulado, pero su *praxis* está muy alejada de lo que dice, entra en clara contradicción, su figura deja de estar reconocida con autoridad y su fuerza persuasiva cae en picado.

8. Competir y cooperar

Con demasiada frecuencia se contraponen diametralmente la tarea de competir y la de cooperar, como dos términos excluyentes de una misma disyuntiva, y a pesar de ello el desarrollo de las instituciones requiere de esta interrelación creativa entre el cooperar y el competir.

Sin la cooperación armónica de quienes forman parte de una organización es imposible que esta se acerque asintóticamente a la visión que tiene encomendada. Cada elemento forma parte del todo y tiene que desarrollar su función particular en conjunción con los otros elementos del conjunto. Cooperar significa estrictamente obrar con el otro, pero eso solo es posible si están delimitados los campos de acción individuales, y además si existe un marco de buenas relaciones entre los miembros de esa organización.

Uno de los obstáculos fundamentales a la cooperación es el exceso de individualismo que sufren algunos elementos del conjunto, pero también la falta de confianza en los demás miembros, la falta de habilidades sociales o bien de políticas institucionales que activen sobre todo la cohesión y comunicación interna de todos con todos. En este punto, la intervención del líder es decisiva. El líder tiene que ser el primero en cooperar, en mostrar que la forma de poder avanzar, como organización, consiste en establecer vínculos internos de calidad.

La organización no le pertenece. Está a su servicio y al de su promoción, es un instrumento para hacer realidad la visión, pero para alcanzar este fin necesita que todos los órganos de aquel cuerpo trabajen en la misma dirección y que cada uno aporte lo que es y lo que sabe hacer.

Es evidente que la competitividad forma parte del sistema-marco en el que vivimos. Las organizaciones compiten

entre sí por el mercado, para ser más notorias, para ser más excelentes, para mejorar en eficiencia y en eficacia.

Justamente, si entre los elementos que las configuran existe un espíritu de cooperación y de buen entendimiento, serán más competitivas en el conjunto de la sociedad. El buen líder debe ser capaz de mostrar que el todo tiene más potencia que la suma de sus partes, que juntos van más lejos que separados; pero para ello es preciso hallar mecanismos para premiar y para reconocer las actitudes de cooperación, de vinculación y de encuentro.

Con demasiada frecuencia se aplica el modelo darwinista biológico a la comprensión de la vida social y de la dinámica de las organizaciones. Sin embargo, esta proyección del darwinismo clásico al cuerpo social, inspirada en el filósofo alemán Herbert Spencer, no es del todo exacta. La fisiología del cuerpo social no es un espejo de la lucha de las especies por la supervivencia, tal como la describe Charles Darwin en *El origen de las especies* (1859).

El clásico inglés defiende que en el orden de la naturaleza sobreviven los más inteligentes, los que son capaces de luchar más hábilmente y vencer al enemigo, mientras que los más lentos, los más limitados, en definitiva, los más incompetentes son engullidos por la dinámica de la evolución y se extinguen. «Todos contra todos, lucha a muerte por la supervivencia» es el lema que sintéticamente resume la tesis darwiniana que se aplica mecánicamente al cuerpo social, a la vida empresarial, a la dinámica de las organizaciones.

Sin embargo, el príncipe Piotr Kropotkin, contemporáneo de Darwin, defiende que la ayuda mutua entre los miembros de una especie es básica y absolutamente imprescindible para la supervivencia de aquella especie. Dicho de otra forma: sin la ayuda y el cuidado recíprocos, las especies no pueden sobrevivir. Esta ayuda mutua la observa en todo tipo

de especies vivas, desde los pájaros hasta los mamíferos y las comunidades humanas. La tendencia a ayudarse y a nutrir a los más vulnerables del grupo mediante la crianza y la protección es básica para que las especies tengan futuro.

Esto no niega la tesis darwiniana, porque no es necesario plantearlo en términos excluyentes: o competitividad o cooperación. Más bien hay que afirmar ambas: competitividad y cooperación, y subrayar que la cooperación nos hace ser más competitivos, o bien que la competitividad nos obliga a cooperar entre nosotros, a encontrar mecanismos para ser más excelentes juntos y para vencer así las múltiples contradicciones del contexto.

La crisis, de hecho, es un ejemplo de esta necesaria correlación entre competitividad y cooperación. Ha propiciado que pequeñas organizaciones se hayan tenido que agrupar, asociar, y encontrar formas para ser más fuertes y vencer de esta forma los efectos devastadores de la crisis económica. Las que, en cambio, han querido sobrevivir solitariamente, o bien han desaparecido, o bien se han tenido que reinventar, porque no han tenido el suficiente músculo para salvar los obstáculos.

El esquema darwinista no puede aplicarse directamente al cuerpo social, porque el ser humano, como han defendido egregios pensadores –desde Aristóteles hasta Emmanuel Mounier, pasando por santo Tomás de Aquino–, tiene una dimensión social, comunicativa, una capacidad para establecer vínculos de afecto y de reciprocidad.

La dinámica familiar, la vida del clan, es imposible de comprender sin este deseo de nexo, de vinculación, de donación y de reciprocidad. La cooperación en el seno de la tribu es decisiva para que esa tribu pueda subsistir; la distribución de roles y de funciones de sus miembros es básica para poder ser fuerte y permanecer en el tiempo.

La competitividad, en muchos contextos, tiene una dimensión únicamente negativa. No se perciben los aspectos positivos que de ella emanan. Luchar por la excelencia, por despuntar, por ofrecer el mejor servicio a la sociedad, no es nunca una dinámica criticable. Querer superarse a sí mismo y mejorar los procesos y los servicios obedece a un anhelo de perfección que hace progresar integralmente a las personas, a las organizaciones y, por ende, a las sociedades.

Tener que competir por un mercado, tener que ganarse un territorio muy copado, tiene aspectos positivos, porque obliga a ejercer la imaginación, a activar la inteligencia, a ser creativo, innovador, a investigar y a aprender de quienes saben más.

El drama de la competitividad irrumpe en la escena cuando esta se desarrolla por vericuetos que no son éticos, cuando se recurre al engaño, al trapicheo, a la violencia, a las malas artes por ocupar un lugar en el mercado.

Entonces la competitividad es un pretexto para explotar a los seres humanos, para mentir, para engañar, para instrumentalizar a las personas, en definitiva, para incurrir en todo tipo de malas prácticas.

Cuando nos referimos a la necesidad de vertebrar un liderazgo ético en nuestras sociedades, estamos defendiendo dos tesis: en primer lugar, líderes capaces de generar procesos de cooperación en la vida interna de las organizaciones que gobiernan, de hacer posible que los miembros que forman parte de ella trabajen por el conjunto y se sientan miembros del conjunto; pero, en segundo lugar, imaginamos líderes capaces de competir con otras organizaciones respetando las normas del buen juego, del *fair play*, en terminología deportiva.

Esto solamente será posible si están delimitadas con claridad unas reglas de juego compartidas y si al mismo tiempo

existe un arbitraje que vigile el respeto de estas reglas en todo momento. El líder ético desea que la organización que lidera sea un referente de excelencia en su sector, pero no a cualquier precio ni interfiriendo en los derechos de los demás.

El drama que sufre nuestro mundo es que no hay unas reglas universalmente compartidas, de tal forma que mientras unos respetan los mínimos que se exigen, otros los transgreden impunemente en países del mundo en los que no hay regulación, pero que también compiten a nivel global.

De ahí la necesidad de vertebrar, como veremos, una ética global (*global ethics*), pero también un derecho global (*global right*) y un gobierno global (*global government*) que permitan delimitar las reglas de la competitividad en el plano internacional y sancionar a las organizaciones que no las respeten.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. LAS METAMORFOSIS DEL LIDERAZGO	11
1. El temor a liderar	11
2. Cínicos al poder	15
3. La generación de confianza	20
4. La metáfora del entrenador	26
5. Autoridad, poder y autoritarismo	31
6. Posibilidades y necesidades	35
7. La tarea de empoderar	39
8. Competir y cooperar	43
2. LOS PILARES DEL LIDERAZGO	49
1. El poder del nexo: la inteligencia social	51
2. El conocimiento de sí mismo: la inteligencia intrapersonal	54
3. La fuerza motriz: la inteligencia emocional	58
4. El recuerdo de lo vivido: la memoria emocional .	63
5. El arte de soñar despierto: la imaginación	65
6. La fuerza de voluntad	69
3. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO ÉTICO?	75
1. La fuerza del entusiasmo: el secreto del líder	80
2. La práctica de la humildad	84
3. La práctica de la escucha activa	86
4. Audacia y resiliencia	89
5. Empatía y amabilidad	92
6. La práctica de la justicia distributiva	98

7. La prudencia en la toma de decisiones	103
8. La práctica de la transparencia	107
9. Ejemplaridad e integridad	109
10. Saber despedirse. La práctica de la gratitud	115
4. GRAMÁTICA DEL LIDERAZGO ÉTICO	121
1. Ética y cosmética	121
2. El arte de deliberar: tomar decisiones con los demás	125
3. La soledad del líder. Vértigo y angustia	131
4. De los valores a las buenas prácticas	135
5. De la responsabilidad social corporativa a las organizaciones éticas	138
6. Auditorías éticas. ¿De qué estamos hablando?	142
7. La necesidad de una <i>Global ethics</i>	145
5. ¿LIDERAZGO ESPIRITUAL?	149
1. ¿De qué estamos hablando?	149
2. Visión, misión y valores	154
3. El sentido de pertenencia a un todo	157
4. Transcender lo inmediato	159
5. Tomar distancia de lo que es visible	161
6. Autoconciencia	164
7. Liberación del ego	167
8. Práctica de la compasión	169
6. LIDERAZGOS QUE DEJAN HUELLA	173
1. Mohandas Karamchand Gandhi (1869-1948)	175
2. Dag Hammarskjöld (1905-1961)	190
3. Martin Luther King (1929-1968)	198
4. Nelson Mandela (1918-2013)	207
5. Jorge Mario Bergoglio (1936-)	223
BIBLIOGRAFÍA	233