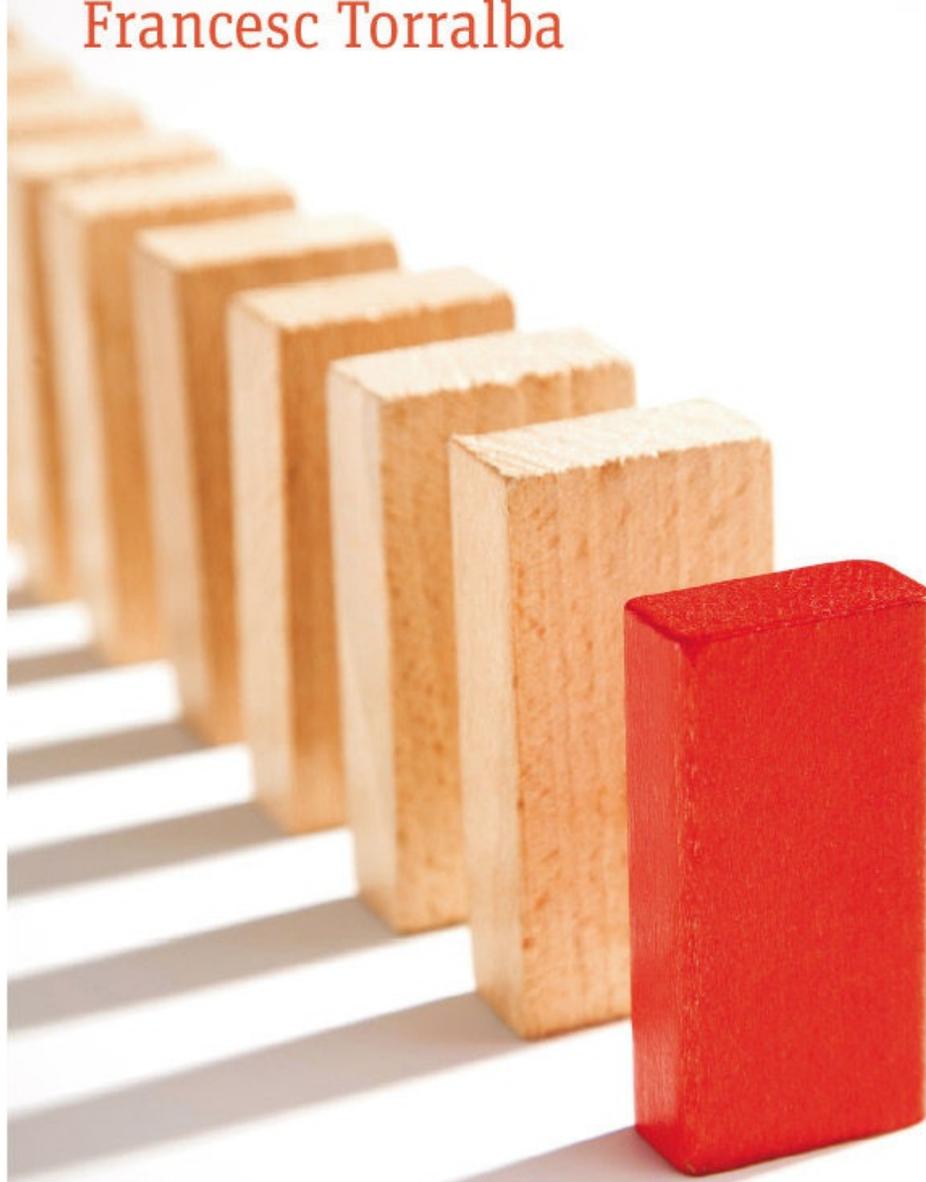


LIDERAZGO ÉTICO

LA EMERGENCIA DE
UN NUEVO PARADIGMA

Francesc Torralba

ACTUALIDAD 



FRANCESC TORRALBA

LIDERAZGO ÉTICO

LA EMERGENCIA DE UN NUEVO PARADIGMA



INTRODUCCIÓN

Pretender escribir un libro sobre liderazgo es casi temerario. Todavía más intentar aclarar el concepto de *liderazgo ético* y todas las vertientes y dimensiones que incluye una expresión de esta naturaleza.

La bibliografía sobre liderazgo es sencillamente oceánica, especialmente en inglés, y en particular en revistas especializadas vinculadas a escuelas de negocios de todo el mundo. Hay tantas definiciones de liderazgo como definidores. Cuando un concepto es definido de formas tan distintas por personas tan diferentes, se puede deber a dos razones que no son excluyentes: o bien la cosa considerada en sí misma es de una inmensa complejidad, o bien no somos capaces de captar lo más fundamental a causa de nuestra propia miopía intelectual.

Probablemente, la razón de esta diáspora de definiciones y de marcos conceptuales se debe, en gran parte, a la diversidad de factores y de variables que inciden en el ejercicio de un buen liderazgo. En la imagen ideal de líder se suman valores y virtudes de naturaleza variada, pero también un largo conjunto de habilidades, de destrezas y de competencias.

Es difícil poder sintetizar en una fórmula breve qué significa liderar bien una comunidad, gobernar correctamente una organización, saber conjuntar bien un equipo humano para que alcance sus máximos niveles de excelencia. Las fórmulas sencillas difícilmente contienen la complejidad de la realidad, pero evocan una perspectiva que no puede ser descartada *a priori*.

El investigador experimenta un cierto desánimo, porque, cuando termina de hacerse una idea del estado de la cuestión, de lo que los académicos denominan el *status quaestionis* e intenta ordenar las ideas-eje relacionadas con el objeto formal de su estudio, se da cuenta de que, desde ese momento, ya se han publicado más monografías, se han celebrado más simposios, se han defendido más tesis doctorales y se han editado nuevos libros sobre la cuestión que desea esclarecer. Parece, pues, una misión imposible.

Sin embargo, si centramos la investigación en la fórmula «liderazgo ético» (*ethical leadership*), el campo se limita significativamente, y más aún si el objeto de estudio es el «liderazgo espiritual» (*spiritual leadership*). Lo que nos proponemos en este ensayo es profundizar en el significado de esta primera expresión, en la riqueza semántica que atesora, más allá de los tópicos y de los eslóganes llamativos. Solo tangencialmente haremos referencia a la segunda cuestión, que de hecho merecería una monografía aparte.

Estoy convencido de que necesitamos liderazgos, pero no cualquier tipo de liderazgo. Faltan liderazgos éticos. Los ciudadanos reclaman liderazgos políticos estrechamente vinculados a la ética, pero también reclaman lo mismo en las comunidades educativas, en las organizaciones sociales, en los ámbitos académicos y en las instituciones de salud y de seguridad.

Hay un clamor a favor del liderazgo ético, pero cuando nos adentramos en el contenido concreto, en lo que propiamente significa, se vislumbran discursos, posiciones, perspectivas intelectuales distintas, incluso diametralmente opuestas. El gran número de palabras que se asocia a liderazgo ético es muy disperso: transparencia, ejemplaridad, servidumbre, prudencia, justicia, audacia, humildad y una larga fila de vocablos que tienen entre sí lo que Ludwig Wittgenstein denominaría un *aire de familia*.

Nos cuestionamos si es posible un liderazgo que no sea ético. Nos preguntamos si la expresión «liderazgo ético» no es una especie de tautología. ¿Acaso es posible liderar una organización, una comunidad, un equipo, al margen de los principios éticos? La respuesta, desde un principio, es obvia: sí lo es.

Manifestum est, dirían los medievales. Existe un montón de ejemplos de comunidades, de organizaciones y de instituciones que subsisten en el tiempo a pesar de sus pésimos liderazgos. Otros, en cambio, se han disuelto en la historia como consecuencia de un mal gobierno.

Sin embargo, un buen gobierno, ¿es necesariamente un gobierno ético? Àngel Castiñeira nos descubría en una conferencia que un *buen ladrón* no es exactamente lo mismo que un *ladrón bueno*. El buen ladrón es quien tiene pericia y habilidad para robar, quien lo hace de tal forma que no es sorprendido, porque actúa con diligencia y gracia. Un ladrón bueno es, en cambio, una expresión que podría calificarse de oxímoron o de *contradictio in terminis*, porque si un ser humano es un ladrón, difícilmente puede ser bueno, y si es bueno no puede ser un ladrón, a no ser que existan razones muy excepcionales que justifiquen el acto de robar.

Un buen gobierno puede ser un gobierno eficiente, diligente, competitivo y beneficioso para sus accionistas, pero no por ello tiene que ser necesariamente un gobierno ético, especialmente cuando para alcanzar los objetivos de los accionistas se prevarica, se explota laboralmente, se esconde información, se comete espionaje o simplemente se practica el agravio comparativo y el nepotismo.

Llegados a este punto nos podemos preguntar por las consecuencias. ¿Qué efectos tiene un liderazgo de esta naturaleza sobre una comunidad humana? ¿Qué huella deja un gobierno articulado al margen de los principios éticos? ¿Qué traza deja en el equipo que se ha liderado?

Si se mide el éxito del liderazgo únicamente por el alcance del objetivo, de lo que en

lenguaje de las organizaciones denominamos la *misión*, el baremo es muy distinto de si la medida radica en la valoración de las consecuencias que ha tenido para las personas, para el equipo humano. Quizá se ha alcanzado el objetivo, pero se necesita igualmente evaluar los costes que ha tenido, tanto en el aspecto material como inmaterial. También puede ser que no se haya conseguido el objetivo, pero que, en cambio, los seguidores tengan la impresión de haber sido tratados éticamente.

La cuestión es compleja y deberemos profundizar en ello a lo largo del ensayo. Lo que sí es evidente es el clamor a favor de un liderazgo ético, y ello no es en ningún caso una casualidad.

Las consecuencias devastadoras de un liderazgo sin la más mínima referencia a principios éticos elementales son fehacientes, así como los graves efectos para las personas y las comunidades lideradas. Es fácil constatar en organizaciones de muy distintos tipos, públicas y privadas, lucrativas y no lucrativas, de sectores profesionales distintos, un desgaste, un cansancio, una fatiga.

La denominada *sociedad del cansancio*, expresión de Byung-Chul Han, filósofo coreano afincado en Berlín, también afecta de lleno a las comunidades y a las colectividades. El fenómeno *burning out* no es una casualidad. Los líderes exigen a sus seguidores conseguir más resultados en menos tiempo, ser más eficientes y más diligentes, mejorar los niveles de competitividad, pero con frecuencia no encuentran las maneras ni las formas para motivar el movimiento de sus seguidores.

Hay cansancio. La inoculación de este ritmo acelerado de trabajo en la vida de las organizaciones tiene consecuencias dramáticas en la vida psíquica de las personas, también en sus vínculos sociales. El desastre se ve por doquier. Frente a este modelo que busca el máximo beneficio con el mínimo coste posible emerge un nuevo paradigma de liderazgo centrado en las personas, en el cuidado de los seguidores (*caring leadership*), atento a las necesidades y a las posibilidades de los miembros de la comunidad.

Alguien podría pensar que este paradigma emergente es una utopía, algo que no puede hacerse efectivo en la realidad de un sistema basado en el libre mercado. Es un error. Hay ejemplos, realidades de naturaleza muy distinta y en sectores muy variados que demuestran que es posible otra forma de liderar y que no es cierto que haya que escoger, de forma excluyente, entre lo uno o lo otro: o bien se es competitivo, vulnerando todos los principios éticos, o bien se opta por la ética y se resigna a la marginalidad.

La alienación en el trabajo, la falta de reconocimiento o de autonomía, la pasividad por lo que respecta a las tareas que hay que cumplir y la frustración que se respira en muchas organizaciones son fenómenos que dan que pensar y que exigen reflexionar a fondo sobre cómo activar un clima sano de trabajo.

En los últimos años hemos contemplado con estupefacción cómo líderes de organizaciones políticas, económicas, sociales, bancarias y también religiosas han cometido todo tipo de irregularidades y han gobernado buscando especialmente su beneficio personal o bien el de los suyos, la autoconservación en los lugares de poder y el lucro. La lista de nombres sería larga y solo hay que revisar la hemeroteca para identificar figuras que contaban con la confianza de la sociedad y que han caído en descrédito.

El liderazgo maquiavélico y cínico ha activado la indignación ciudadana, el rechazo de la sociedad. La consecuencia de esta forma de proceder, que en ningún caso se puede extender al conjunto de los líderes de nuestra sociedad, ha tenido como efecto una crisis profunda de credibilidad de las organizaciones y de las instituciones.

La ciudadanía ha dicho basta. Reclama líderes solventes, exige un liderazgo basado en valores éticos y en el respeto a las personas y al entorno social y ecológico.

Nos preguntamos si es posible otro tipo de liderazgo. A lo largo del libro exploramos el significado del *liderazgo ético* y también intentaremos mostrar que no solo es posible, sino del todo imprescindible para el presente y el futuro.

A diferencia de la desesperada conclusión de Franz Kafka –existe un destino, pero ningún cambio–, creemos que existe la posibilidad de conjurar la crisis de liderazgo que estamos sufriendo. Podemos abrir las puertas a la esperanza, que no se refiere solo al futuro, como tendemos a creer, sino también al presente, porque nuestra existencia, nuestras obras, además de un destino final tienen un significado y un valor ahora y aquí.

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, quería 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 conjuntar 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 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.

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 liberadoras, 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 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 funciones 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 transparentes. 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 estrategias 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 reconocimiento. 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 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 personales. 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 posibilidades 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. También 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 consigue 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 contrariedades 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 nexos, 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.

2

LOS PILARES DEL LIDERAZGO

Nos proponemos en este segundo capítulo explorar los pilares sobre los que se sostiene el liderazgo. Nos referimos a las facultades que se presuponen en una persona para ejercerlo con calidad.

Identificamos a continuación cuatro potencias: la inteligencia, en sus distintas formas, siguiendo básicamente la cartografía de Howard Gardner, la memoria emocional, la imaginación y la voluntad.

A lo largo de los últimos cuarenta años se ha transformado poderosamente el concepto de inteligencia. Ya nadie sostiene hoy en día que existe solo una modalidad de inteligencia. La distinción maniquea entre personas inteligentes y no inteligentes ha pasado a mejor vida, porque sabemos que hay múltiples formas de inteligencia en cada ser humano y que no todas brillan con el mismo esplendor en la misma persona. Ser hábil en un determinado campo y lenguaje no significa necesariamente serlo en los demás.

El debate reside en la identificación de estas distintas modalidades y en el campo que nos ocupa, en aclarar cuáles son las modalidades más relevantes para ejercer la función del liderazgo.

Se ha pasado de concebir la inteligencia como el dominio de una sola habilidad a clasificar la inteligencia desde diferentes parámetros. Se entiende por inteligencia la capacidad de anticipar y de resolver problemas, la capacidad de leer a fondo la realidad y descifrar su sentido, la capacidad por adaptarse a contextos difíciles u hostiles y para hacer buenas elecciones, ponderando previamente sus consecuencias.

Así entendida, es fácil darse cuenta de que la inteligencia es un instrumento básico para ejercer un buen liderazgo, ya que al líder se le supone habilidad para resolver problemas, sensibilidad para leer a fondo la realidad en la que está ubicada la organización, competencia para adaptarse a los entornos difíciles y, finalmente, capacidad de hacer buenas elecciones.

Según Sternberg existen tres tipos de inteligencia: la analítica, la creativa y la práctica.

La primera faculta al ser individual a relacionarse con su mundo interior y se refiere a la habilidad de la mente para llegar a conclusiones correctas. Es la que corresponde, de hecho, a la inteligencia intrapersonal. La segunda faculta al ser humano a conectar el

mundo exterior y el interior. Incluye pruebas, síntesis y la habilidad de reaccionar a nuevos estímulos y situaciones. Es la que tiene que ver con la inteligencia social, en el lenguaje de Gardner. Y la tercera es la que faculta al ser individual a ejecutar las tareas concretas del mundo exterior. José Antonio Marina la denomina *inteligencia ejecutiva*¹¹. Proporciona la competencia individual para afrontar la vida cotidiana y los cambios diarios.

Además de la inteligencia hay que hacer referencia a otras «facultades del alma» del líder, como son la memoria, la voluntad y la imaginación. Según James March, de la Escuela de Gestión de la Universidad de Stanford, el liderazgo es sobre todo un asunto de la imaginación, de compromiso moral y de celebración de la vida.

James March pone como ejemplo el personaje de Don Quijote, que persigue un ideal, una utopía, siendo consciente de que su poder no es nada comparado con el sinnúmero de estrellas que hay en el firmamento, pero que, a pesar de todo, lo persigue con firmeza y ardor.

No cabe duda de que el liderazgo tiene un elemento quijotesco, porque sin ideal, sin horizonte, sin un fin por el que luchar, no hay posible liderazgo. Pero el líder también debe tener alma de Sancho Panza, una buena dosis de realismo, de conocimiento del entorno y de las necesidades humanas, porque si no tiene capacidad de leer, con realismo y pragmatismo, cómo son las cosas, puede llegar a perder el sentido de la realidad y confundir molinos de viento con gigantes.

Sin ánimo de exhaustividad presentamos esquemáticamente las facultades que debe ejercer una persona para llegar a ser un buen líder.

1. El poder del nexo: la inteligencia social

La inteligencia social, o también denominada *interpersonal*, es la que faculta a la persona a establecer vínculos con los demás, a abrirse y comunicarse, y también a comprender los deseos, las necesidades y los anhelos de las personas que la rodean.

En determinadas profesiones en las que la interacción interpersonal es la base de su realización, esta inteligencia desempeña un papel clave. Pensemos en el vendedor, el profesor, la enfermera, el mediador. El liderazgo, a pesar de no ser en sentido estricto una profesión, es un tipo de actividad que requiere de la complicidad de otros para poder ejercerse. De ahí que, si esta modalidad de inteligencia está ausente, difícilmente logrará ser un buen líder.

Uno de los capitales intangibles que se le supone a alguien que pretende liderar un movimiento, un partido o una organización del ramo que sea es la capacidad de

establecer nexos, de crear grupos y de mantenerlos cohesionados a lo largo del tiempo.

Si la realización de la misión depende del conjunto, es evidente que el líder tiene que hacer la función del pegamento, de conjuntar las distintas piezas que forman el conglomerado. La inteligencia social es la facultad de unir, de crear puentes, de hallar ámbitos de intersección entre personas muy variadas, por lo que concierne a sus respectivos sistemas de valor y habilidades personales, con la voluntad de que se encuentren y trabajen en común por un mismo fin.

Como en todas las modalidades de inteligencia, hay algo dado desde un principio en la persona, una especie de predisposición natural que debe educarse y trabajarse a lo largo del tiempo, disposición natural que no se puede improvisar ni introducir artificialmente.

En el patio del colegio es fácil observar que hay niños con capacidad para liderar equipos, para organizar juegos, para resolver diferencias, para establecer y distribuir roles de cara a conseguir la unidad de la clase. Son pequeños líderes que tienen una gran inteligencia social que, debidamente trabajada y educada por las circunstancias de la vida, puede crecer y aumentar de proporciones.

La inteligencia social es la que da el poder del nexo, hace posible la interrelación, la fluidez comunicativa. En organizaciones grandes, integradas por una pluralidad de seres humanos muy diferentes entre sí, no es fácil entrever las necesidades individuales ni identificar horizontes comunes. La inteligencia social permite al líder unir y no polarizar, pero por ello hay que construir la idea de un nosotros que supere la tendencia al yo, al propio objetivo. La construcción del nosotros depende en gran parte del lenguaje que utilice, pero también de las dinámicas que cree en el seno de la organización.

Es propio de alguien dotado de inteligencia social la capacidad de entrever posibles dificultades de convivencia en un determinado ámbito y de buscar las soluciones oportunas para trascenderlas. Sabe mover los hilos oportunos, sabe distribuir los roles adecuados y asignar las funciones pertinentes a cada uno para evitar incendios en el seno de la organización y hacer posible que personas distintas puedan trabajar con un objetivo común.

Por ello, el líder debe saber escuchar, estar atento a las necesidades individuales y dar valor a la actividad que cada miembro de la organización realiza para el conjunto.

La inteligencia social convierte al líder en un imán, en una fuente de atracción, de tal forma que las personas sientan ser escuchadas y reconocidas por él. Ya sea por la forma en que articula el lenguaje verbal, ya sea por la forma en que se expresa gestualmente o por sus obras, el líder socialmente competente es alguien que no da miedo, alguien a quien no causa temor revelar problemas y situaciones delicadas, porque es alguien con quien se puede hablar y que está dispuesto a escuchar.

El dominio de la inteligencia social se pone de manifiesto especialmente en los momentos de desánimo de la tropa o bien en aquellos en los que el líder debe tomar decisiones políticamente incorrectas, aquellas que no gustan a nadie y que pueden abrir una crisis en el seno de la organización.

La inteligencia social habilita a la persona a hallar las palabras adecuadas para comunicar los mensajes difíciles, permite construir el discurso más adecuado para unir orillas alejadas. Es especialmente necesaria en figuras que pacifican entornos, que hacen de mediación entre grupúsculos opuestos, que edifican puentes entre posiciones aparentemente irreconciliables.

2. El conocimiento de sí mismo: la inteligencia intrapersonal

Al líder, como hemos visto, se le supone capacidad comunicativa, habilidad en establecer nexos, pero también necesita espacios y tiempos de interiorización, de sumergirse en su propia personalidad.

La inteligencia que faculta al líder a reflexionar sobre sí mismo, para explorar límites y posibilidades, para analizar las intenciones y realizar el perfil de sí mismo es la que, en el esquema de Howard Gardner, se denomina *inteligencia intrapersonal*.

Con demasiada frecuencia el ejercicio del liderazgo comporta una apertura permanente hacia los demás, una respuesta eficaz y rápida a los problemas que surgen en la propia organización, pero no deja ni mucho tiempo ni espacio para la exploración de la personalidad propia.

El contacto profesional con líderes de organizaciones muy distintas nos permite afirmar que el gran problema que sufren muchos de ellos es la gestión del tiempo. El tiempo se les escurre entre los dedos y tienen la impresión de que solamente apagan fuegos, resuelven urgencias, pero que extrañamente disponen de tiempo material para imaginar hacia dónde quieren dirigir la organización, cómo están desempeñando su papel en ella y cuál es la intención que les mueve a llevar el timón del barco.

Esta percepción de falta de tiempo se puede extender a muchos otros colectivos y a muchos otros ciudadanos. De hecho se podría decir que es uno de los males de nuestra época. El líder tiene que poder delegar funciones que él no debe hacer; tiene que poder dedicarse a planificar, imaginar y programar, además de acompañar los procesos iniciados, pero además debe tener tiempo material para poder examinarse a sí mismo y someter su liderazgo a crítica.

El imperativo socrático de examinarse a sí mismo sigue siendo valioso en nuestro presente e incluso más necesario que nunca, dada la hiperaceleración del tiempo vital, la

dispersión mental y emocional a la que están sometidos los propios ciudadanos. Este trabajo, estrictamente individual, de interiorización sincera no puede hacerlo nadie por él, no puede delegarlo a ningún colaborador. Debe hacerlo él debidamente acompañado por alguien ajeno a la organización y mediante los procedimientos y las técnicas más adecuadas.

El deber de conocerse a sí mismo es un imperativo especialmente grave en el líder. El autoconocimiento permite darse cuenta de las cualidades y de los propios límites, cosa que le abre las puertas a buscar las oportunas colaboraciones para hacer realidad la misión. Como es obvio, el conocimiento de uno mismo nunca alcanza la plenitud. Es progresivo y asintótico.

En esta ejercitación siempre es posible progresar más y reconocer aspectos de la propia personalidad que hasta ese momento eran inéditas. A medida que el líder practica esta autoexploración avanza en el conocimiento de sí mismo, cosa que le permite deshacer ciertas imágenes o representaciones ficticias de uno mismo.

Es este un ejercicio que debe ir articulándose periódicamente. De hecho, a medida que lo practica, el propio líder descubre sus dificultades y sus posibilidades, pero solo si se pone distancia y se toma conciencia puede hacerse una imagen aproximada de sí mismo y no vivir de tópicos o de ficciones.

El trabajo de la inteligencia intrapersonal permite al líder distinguir la persona del personaje, el ser humano de su máscara social, o dicho de otra forma, da elementos de juicio para ver qué distancia hay entre el rol de líder que desempeña y las intenciones más profundas que nacen de él, entre la percepción que de él tienen sus colaboradores y la percepción que tiene de sí mismo como líder.

Solamente si el líder es capaz de tomar distancia del rol que desempeña en la organización, de ponderar su trabajo, de meditar sobre las acciones y las decisiones tomadas y sus consecuencias, puede liderar una organización reflexivamente.

Este trabajo de reflexión es especialmente necesario en la sociedad de la velocidad, en un contexto de gran incertidumbre y volatilidad. La vida del líder fluye en un marco saturado de ruido informativo a través de un magma de todo tipo de relaciones, presenciales y no presenciales, y también en un contexto muy competitivo que permite dormirse en los laureles.

Si el líder no es capaz de reflexionar sobre lo que hace, de comprenderse a sí mismo en el conjunto de la organización y de la sociedad, difícilmente podrá liderar con conciencia. Este trabajo de interiorización no solo da miedo al líder; provoca miedo a todo ser humano, porque revela ámbitos de la propia personalidad, sombras de la interioridad que a nadie gusta conocer y reconocer.

Cada líder tiene que encontrar sus espacios y tiempos para enfrentarse a sí mismo y

revisar de forma autocrítica sus conquistas y también sus errores. La intención de liderar, como hemos dicho, puede obedecer a distintas razones, pero solamente el líder, si despliega lo que el último Michel Foucault denomina «el cuidado de sí mismo» (*le souci de soi même*), puede llegar a comprender por qué quiere liderar, puede hacer balance de lo que pierde y de lo que gana, en definitiva, puede evaluar el coste y el beneficio que tiene para él y para los demás el ejercicio del liderazgo.

Este trabajo de autoconocimiento no es una retirada del mundo ni una especie de dimisión de responsabilidades, sino el único modo de poder volver a desempeñar el propio rol de la forma más sobresaliente posible.

El autoconocimiento permite al actor bajar del escenario, someterse a sí mismo a crítica, preguntarse por lo que tiene que hacer a partir de ese momento, y también recordar todo lo que se ha aprendido de las experiencias vividas. Cuando esta facultad que brinda la inteligencia intrapersonal no se lleva a término, el líder actúa mecánicamente, repitiendo unos patrones de conducta miméticamente aprendidos, pero que no somete a interrogación. El resultado es pésimo.

En el presente, un fenómeno que está emergiendo con fuerza en el terreno del *management*, especialmente en los Estados Unidos, son las técnicas y prácticas de autoanálisis aplicadas a directivos de empresas, gestores de corporaciones y responsables de grupos humanos cuya finalidad es este autoanálisis.

Algunas de estas técnicas y procedimientos de resonancias orientales se han hecho muy presentes en el mundo de los negocios y de las grandes corporaciones, de tal forma que lo que desde fuera podría interpretarse como un despilfarro de tiempo y de dinero acaba siendo un tipo de ejercitación muy beneficioso que permite al líder gobernar con plena conciencia, más reflexivamente, ponderando los pros y los contras de sus decisiones.

3. La fuerza motriz: la inteligencia emocional

Uno de los campos que ha generado más literatura crítica y especializada en el campo del *management*, especialmente en el ámbito anglófono, es la correlación entre la inteligencia emocional y el ejercicio del liderazgo.

De hecho, desde la identificación y la descripción de esta modalidad de inteligencia y su difusión planetaria —obra de Daniel Goleman— hasta el momento presente se han establecido todo tipo de asociaciones y de conexiones: inteligencia emocional y educación, inteligencia emocional y deporte, inteligencia emocional y empresa, inteligencia emocional y felicidad. Se han multiplicado propuestas educativas tanto en el

ámbito de la enseñanza superior como de los campos más especializados, poniendo de relieve los beneficios que tiene el desarrollo de esta modalidad de inteligencia.

No nos proponemos, ni mucho menos, ensayar a fondo la correlación que existe entre el ejercicio del liderazgo y el desarrollo de la inteligencia emocional, pero sí justificar que esta modalidad es decisiva para el buen ejercicio del gobierno de personas y para alcanzar la meta de objetivos comunes.

En el campo de la literatura especializada hay todo tipo de polémicas y debates sobre cómo educarla y desarrollarla y un inmenso campo de estrategias distintas, según colegios y tradiciones psicológicas, para activarla. No nos corresponde entrar en estas cuestiones debatidas, porque todo ello nos obligaría a desviarnos demasiado con respecto a los objetivos y finalidades de este modesto ensayo.

Lo que se debe decir alto y claro es que el desarrollo de la inteligencia emocional es decisivo para el buen liderazgo. Al buen líder se le supone que ha trabajado esta modalidad de inteligencia, porque lo faculta para realizar tres operaciones decisivas: identificar las emociones propias y ajenas, administrar de forma no destructiva las emociones tóxicas que identifica tanto en sí mismo como en los demás y, finalmente, expresar correctamente en los momentos y lugares oportunos las emociones tonificantes.

La primera función, la de la identificación del flujo emocional propio y ajeno, es clave en la práctica del liderazgo. El buen líder tiene que saber qué es lo que siente y qué es lo que sienten sus colaboradores. No siempre es fácil adivinar las emociones de los demás, pero es básico para poder gobernarlos y dirigirlos.

Es diferente afrontar una misión con personas que están entusiasmadas con el objetivo común que afrontarla con personas que se sienten desanimadas y apáticas. Al fijar objetivos, al establecer retos a la comunidad gobernada, es decisivo saber dónde se ubica emocionalmente.

En este campo, como en tantos otros, las apariencias también engañan. Quien ha desarrollado la inteligencia emocional es capaz de comprender las emociones de los demás y descifrar lo que sienten, incluso en el caso de que nieguen lo que verdaderamente sienten y quieran dar la apariencia de sentir otro estado anímico.

La inteligencia emocional actúa en este sentido como un barómetro emocional propio y ajeno. Si el líder detecta desánimo, fatiga, desapego de la misión, tendrá que tomar iniciativas para reactivar la fe y el entusiasmo en el objetivo antes de proponer nuevos retos. Las emociones mueven, pero también paralizan, pueden hacer que la organización fluya aceleradamente hacia sus fines, pero pueden conducirla a un meandro en el que todo se detenga.

La segunda función de la inteligencia emocional también es clave para el ejercicio del liderazgo: administrar correctamente las emociones tóxicas, gestionarlas de tal forma que

no causen males ni a uno mismo, ni a los demás, ni al conjunto de la organización. Una organización, en la medida en que está integrada por personas, es también un mar de emociones, un campo magnético de sentimientos y de pasiones que a veces interfieren gravemente en la tarea de trabajar juntos y de avanzar conjuntamente hacia determinados objetivos.

Una organización es como un río en el que fluyen emociones de todo tipo, pero también emociones tóxicas, es decir, que hieren la estructura de las personas y producen disfunciones en la relación entre los miembros de la organización.

A veces fluyen los celos, la envidia, ya sea por un cargo o una responsabilidad, el resentimiento por causa de un agravio comparativo que tuvo lugar en el pasado. Circula también el miedo, especialmente en contextos de crisis económica y social; también fluyen la impotencia y la rabia cuando el trabajador ve que tiene que trabajar mucho más y que, a pesar de ello, le recortan el salario. Circulan fobias, filias, manías y complejos de inferioridad, todo un conglomerado de sentimientos no siempre deseables.

La inteligencia emocional faculta al líder para identificar este conjunto de emociones que tanto él como los equipos directivos, como el conjunto de los seguidores, experimentan y lo capacita para buscar mecanismos de sublimación. Cuando estas emociones se expresan libremente en el seno de las organizaciones, generan todo tipo de disfunciones en el trabajo y en la interacción de unos y otros.

Tampoco es bueno reprimirlas indefinidamente, intentar encasillarlas herméticamente para que no fluyan, ya que al final la cápsula explota y las consecuencias son peores. Lo que hay que hacer es encontrar los mecanismos oportunos, los tiempos y espacios idóneos, para que tanto el líder como los miembros que colaboren con él puedan liberar ese fondo emocional tóxico sin perjuicio de sí mismos, sin causar estragos en la vida de la organización.

Las organizaciones son vulnerables, porque están constituidas por entidades frágiles. No son entes ajenos al cambio o a la mutación. Son entidades permeables a las alteraciones de la circunstancia, tanto a los elementos tangibles que las configuran como a los elementos intangibles que hay en la circunstancia, elementos como las emociones, los valores, las creencias o los ideales.

Las organizaciones pueden ser destruidas por elementos exógenos, a los que no se puede hacer frente, o bien por elementos endógenos, que las corroen por dentro. La disyuntiva, además, no es excluyente, porque se pueden dar a la vez las dos fuerzas destructivas.

El líder sabe identificar estos elementos, porque es capaz de detectar los latidos de la circunstancia, de sobrevolar la organización y leer los elementos patógenos, tanto internos como externos, que amenazan su presente y su futuro. Cuando el mar de

emociones está revuelto, hay que limpiar todas las porosidades para que fluyan al exterior y no queden concentradas en el interior.

La vida personal, afectiva y familiar incide decisivamente en el rendimiento del colaborador en la organización y en el alcance de sus funciones. Las dificultades, problemas, tensiones o contrariedades que vive en la esfera íntima, familiar o social, las que tienen lugar en su vida privada, tienen sus consecuencias en la actividad que desarrolla en la organización.

La inteligencia emocional faculta a la persona para distinguir los planos, para no intoxicar la vida laboral con los problemas y contrariedades de la vida íntima y afectiva, y también lo faculta para no colonizar el espacio íntimo y familiar con las tensiones y las turbulencias emocionales que se sufren en el mundo de la organización.

El analfabetismo emocional es justamente la incapacidad de identificar emociones y de administrar racionalmente las emociones tóxicas. El resultado es nefasto tanto para uno mismo como para los demás, porque para trabajar con los demás haciendo juntos cosas durante mucho tiempo es básico el autodomínio, la paciencia, la tolerancia y también la comprensión de los distintos estados emocionales.

La última capacidad que brinda la inteligencia emocional es la de expresar correctamente las emociones tonificantes. Como veremos más adelante, hay emociones clave en la vida de una organización, de un movimiento o de un pueblo. Si los miembros que forman parte de ella están entusiasmados, si se sienten seguros, si tienen estima por lo que son y por lo que hacen, si perciben interiormente que aquello por lo que están luchando tiene sentido, tiene valor, aporta riqueza a la sociedad, tendrá efectos positivos en su trabajo y en su dedicación.

Al líder emocionalmente inteligente se le supone capacidad para activar este mar de emociones tonificantes y porque se expresen correctamente en la organización, de tal forma que no interfieran en el alcance de la misión, sino que se conviertan en su fuerza motriz.

Durante mucho tiempo, las emociones no se han considerado suficientemente. El modelo de liderazgo basado en la racionalidad y en la legalidad es deficiente, porque lo que verdaderamente mueve a las personas a hacer cosas, a entregarse, a sacrificarse por algo, son las emociones y no los conceptos.

No son fáciles de gobernar y menos aún de someter a parámetros racionales, pero tienen que vivirse y expresarse con inteligencia para canalizar la energía que generan.

La vida de las personas, como escribe Michel Montaigne en los *Ensayos*, es ondulante. También lo es la vida de las organizaciones, de los movimientos y de las colectividades. Hay cumbres y valles, crestas y gargantas, hay períodos de gran intensidad emocional, pero también períodos tranquilos, inermes, faltos de pasión.

El buen líder es hábil, como un sismógrafo, para detectar estos cambios de estado anímico y para proponer los objetivos en los momentos adecuados y administrar los tiempos y las tareas de la forma más oportuna.

4. El recuerdo de lo vivido: la memoria emocional

La memoria desempeña un rol decisivo en el ejercicio del liderazgo. El recuerdo de las buenas y de las malas decisiones, de las contrariedades habidas en el pasado, de las oportunidades que se dejaron escapar, pero también de lo que se hizo bien, desempeñan un papel clave cuando se lidera una organización en el presente.

La memoria es esa maravillosa facultad humana que nos faculta para almacenar la experiencia del pasado, tanto propia como ajena, y que actúa de forma decisiva al tomar decisiones.

En los procesos de toma de decisiones no solo cuenta la inteligencia o la imaginación, también tiene un lugar especial el trabajo de la memoria, porque permite tener despiertos los sucesos del pasado. Justamente por eso es básico que un líder joven sepa rodearse y aconsejarse de personas mayores, con experiencia asumida, no porque deban tomar las decisiones, sino para que le ayuden a tomar las decisiones más acertadas en el presente y en el futuro.

La mayor parte de lo vivido en el pasado cuenta y es determinante para no incurrir en los mismos errores, para no cometer miméticamente los mismos errores que se cometieron en el pasado. No es extraño que en las culturas clásicas, tanto griega como romana, los líderes de sus respectivos imperios se dejaran aconsejar por los más longevos y doctos de la *polis*, por el senado.

La marginación de las personas mayores de los lugares de consejo o de asesoramiento es un grave error que obedece a una visión sesgada de la ancianidad. Tanto en Occidente como en Oriente, tanto en los textos latinos como hebreos, así como en las meditaciones de maestros orientales como Confucio, las personas mayores no solo son dignas de respeto, sino que se les reconoce autoridad en el momento de aconsejar.

Sin esta facultad que es la memoria siempre deberíamos empezar los procesos desde cero. Los errores y aciertos del pasado se borrarían inmediatamente y no tendríamos ningún tipo de referencia al pasado. La memoria permite evocar el pasado y, en este sentido, ayuda a hacer un discernimiento más justo, más ponderado de la situación, a pesar de que esta aplicación de la memoria nunca puede hacerse mecánicamente, porque los contextos y las situaciones cambian y, por tanto, también las decisiones que hay que tomar.

El presente no es la mera prolongación del pasado; ofrece unas posibilidades y unas limitaciones distintas al pasado, pero lo que sucedió, debidamente evocado por la memoria, cuenta cuando hay que tomar decisiones.

El ejercicio del liderazgo requiere del trabajo de la memoria. Esta mirada retrospectiva no está demasiado presente en el liderazgo tal y como se ejerce en la actualidad, no solo porque las personas mayores están ausentes en los ámbitos de toma de decisión, sino porque se vive esencialmente proyectado hacia el futuro, y el pasado se olvida rápidamente. Esta amnesia colectiva tiene como consecuencia la repetición de los mismos dramas del pasado.

En el liderazgo desempeña un papel decisivo la propia memoria del líder, el recuerdo de lo que a él, en primera persona, le ha pasado en el curso de su vida profesional y en otras organizaciones que ha liderado.

Sin embargo, esta memoria tiene un carácter emocional. La memoria humana no es un simple almacén de información; es una memoria emocional, porque el recuerdo de lo vivido, cuando se evoca, activa un mar de emociones, una gama de sentimientos que van directamente asociados a aquel episodio del pasado. El recuerdo de las experiencias pretéritas puede suscitar emociones tan distintas como la nostalgia, la indignación, el miedo, la angustia, la rabia, la impotencia o la alegría.

El miedo a revivir situaciones difíciles y comprometidas en el pasado puede llevar al líder a emprender una huida hacia adelante para evitar pensar en aquel pasado. Es un error. La memoria es un activo intangible que el buen líder no puede descartar al tomar decisiones, especialmente la memoria de las malas experiencias.

5. El arte de soñar despierto: la imaginación

Una de las cualidades más olvidadas históricamente al describir los pilares que sostienen el ejercicio del liderazgo es la imaginación. Generalmente se subraya la inteligencia, la fuerza de voluntad, incluso la memoria, pero extrañamente se pone énfasis en la imaginación.

Además de la inteligencia, en sus variadas modalidades, y de la memoria, una facultad decisiva en alguien que tenga el anhelo de liderar es la imaginación, una de las «facultades del alma» más olvidadas y poco asistidas desde el punto de vista antropológico.

La imaginación es una facultad decisiva, porque es la que introduce la novedad, el *novum*; altera los elementos de la memoria y aporta ideas y proyectos nuevos que no se habían dado en el pasado. Es la facultad que nos permite ser creativos, desarrollar nuevas

prácticas, nuevas metodologías, nuevos experimentos.

El buen líder es capaz de imaginar diferentes escenarios frente a una nueva situación. Es quien se para y se hace preguntas de este estilo: ¿qué tiene que ser esta organización en los próximos veinte años? ¿Qué procesos esenciales hay que introducir? ¿Qué hay que hacer para mejorar los procesos de comunicación interna y externa? En definitiva, es alguien que sueña, que mira más allá de lo que ahora y aquí se da y proyecta hipotéticos futuros.

Ernst Bloch, en su obra clásica *El principio esperanza (Das Prinzip Hoffnung)*, distingue dos tipos de sueños: los diurnos y los nocturnos. Los primeros son los que tenemos cuando paseamos con un buen amigo por la senda de un bosque durante una tarde soleada y le explicamos distendidamente lo que queremos que sea nuestra vida, lo que nos gustaría activar, lo que estamos pensando hacer. Los segundos los tenemos mientras dormimos, no los dominamos, no los planificamos.

Siguiendo a Sigmund Freud, y particularmente su obra *La interpretación de los sueños* (1900), Ernst Bloch define los sueños nocturnos como emanaciones de la vida inconsciente. El sueño diurno, en cambio, es el que tenemos despiertos y que queremos hacer realidad. No tenemos ninguna garantía de que se pueda concretar, no sabemos tampoco si llegará alguna vez a hacerse realidad, pero es una ilusión que sostiene la vida y que también la mueve. Lo confesamos al oído a un buen amigo, sin hacer exhibición, y buscamos los mecanismos y las medidas necesarias para hacerlo realidad.

El sueño nocturno es una expresión del «Ello» (*Es*) que fluye liberadamente, sin tener que censurarse por causa del «Yo» (*Ich*). Afloran las pulsiones, eróticas y tanáticas, libremente, sin tener que engañar a los mecanismos de represión; pero estos sueños que, según el padre del psicoanálisis, revelan nuestra personalidad más íntima y los deseos más secretos, no son conscientes ni pensamos hacerlos realidad.

La imaginación es la facultad que nos permite elaborar sueños diurnos, conscientes; proyectar nuevos escenarios. Vivimos en un tiempo en el que tener sueños se descalifica fácilmente. En la era de la posutopía y de la poshistoria, soñar, ni siquiera despierto, es considerado utópico, pero como dice el autor de *El principio esperanza*, toda realidad va precedida por un sueño.

Si el líder deja de soñar, si desactiva la imaginación y se limita a repetir y a reproducir los procesos, los lenguajes y los mecanismos del pasado, es imposible generar nuevas realidades, nuevas propuestas o productos. Si siempre se hace lo mismo, es imposible alcanzar nuevos objetivos, nuevas metas. Solo quien tiene la audacia de desordenar los elementos que siempre van unidos en la realidad y en la mente y generar entidades nuevas puede abrirse también a nuevas realidades.

La imaginación es una fuerza edificante que permite al líder visionar nuevas

realidades antes de que se ejecuten. Su campo de trabajo es la memoria, pero en lugar de reproducir miméticamente las experiencias y las informaciones del pasado tal y como han sido dadas, con la misma secuencia y temporalidad, las desordena y genera nuevos elementos mediante nuevas alianzas.

La innovación, básica para toda organización, parte de la imaginación y siempre comporta un cierto riesgo, porque consiste en introducir procesos y mecanismos nuevos que aún no se han ensayado y que, por tanto, no se tiene la garantía de su utilidad o beneficio.

En términos generales se tiende a imitar y a repetir los procesos y los mecanismos que otros han ensayado mucho y que han dado beneficios, pero ser un verdadero líder, sea de un colegio o bien de una empresa comunicativa, de un ámbito político o social, consiste en producir lo nuevo, lo que nunca se ha hecho y, por tanto, experimentar.

Para poder hacerlo, el líder tiene que ser persuasivo y romper la dinámica de la mera repetición. El seguidor tiende a instalarse en la repetición del rol y de la función, porque se siente seguro haciendo lo que hace y tiene medido el territorio. En cambio, cuando se introduce una novedad, cuando la imaginación vuela y cambia los procesos y los mecanismos habituales de funcionamiento, muchos seguidores experimentan desconcierto, porque se ven obligados a entrar en una zona de riesgo y abandonar su zona de confort.

Esta tendencia a repetir y a permanecer en el lugar donde se está atrofia las organizaciones, los movimientos, los pueblos; mientras que la imaginación los activa hacia nuevos horizontes y, por tanto, nuevas posibilidades de mejora. Sin embargo, la novedad lleva incorporada el riesgo, y sin tolerancia a la frustración y al desengaño es difícil tener la audacia de innovar. La rutina, la repetición mecánica de prácticas y procesos, da seguridad, confort, pero también es la principal causa de mortalidad de las organizaciones.

Liderar partiendo del poder de la imaginación no es garantía de éxito. Muchos de los proyectos, procesos, productos o programas imaginados no llegan nunca a concretarse exactamente como se habían imaginado, porque el líder topa con un sinfín de contrariedades y de dificultades que no había anticipado.

Otros se hacen realidad, pero no resultan con aquella calidad ni aquel cambio sustancial que se proyectaba. Solo algunos, muy pocos, dan fruto, y entonces representan realmente un cambio cualitativo en esa organización. Cuando, finalmente, se ha trascendido la pulsión conservadora y ese proceso se ha instituido en el conjunto de la organización, esta experimenta una mejora cualitativa que la hace más competitiva en el mercado.

Es entonces cuando los demás miran de reojo y copian los procesos que han tenido

éxito, pero ello no es propiamente liderar; es simplemente copiar y pegar.

El líder es alguien a quien se le supone visión de futuro y que es capaz de compartir su visión con los demás. Sabe utilizar plenamente sus puntos fuertes y limitar sus puntos débiles. Sabe lo *que* quiere, *por qué* lo quiere y *cómo* comunicarlo a los demás con el objetivo de obtener su cooperación y adhesión. Sabe cómo conseguir sus objetivos, sus metas y cómo culminar la misión de la organización.

6. La fuerza de voluntad

Según el clásico esquema antropológico de san Agustín, las tres «facultades del alma» son la voluntad (*voluntas*), la memoria (*memoria*) y el intelecto (*intellectus*).

Este esquema trinitario no es casualidad, sino que se nutre de la concepción teológica de que el ser humano está hecho a imagen y semejanza de Dios. En la filosofía moderna de Friedrich Nietzsche, en cambio, el *primus inter pares* es la voluntad (*die Wille*). Según el astuto pensador alemán, la voluntad es la esencia de la persona.

El ser humano es esencialmente voluntad, de tal manera que esta facultad es la más central y decisiva de la existencia humana y la que determinará el itinerario o el proyecto vital que realizará con su vida. La voluntad de vivir (*die Wille des Lebens*) de Arthur Schopenhauer es ese anhelo de vida que hay en todo ser vivo, un *connatus* que le empuja a vencer cualquier tipo de contrariedad con tal de seguir siendo, de subsistir en el mundo como individualidad.

Esta voluntad es, a su modo de ver, el motor más íntimo y secreto de cada entidad viva, su raíz, su fuerza motriz. El ser humano también es voluntad de vivir, pero, a diferencia de los demás seres, es consciente de su existencia, puede determinar lo que quiere y cómo lo quiere, proyectar y hacer de su vida un proyecto singular, una obra de arte, en palabras de Søren Kierkegaard.

La práctica del liderazgo exige inteligencia, memoria e imaginación, pero sobre todo voluntad, porque, sin esta voluntad de gobernar, de hacer realidad un proyecto, de emprender, el liderazgo es inviable. No es suficiente con un acto de voluntad; se necesita una voluntad sostenida a lo largo del tiempo. Este elemento, pues, no es menor, es decisivo.

La voluntad nos faculta para desear lo que no tenemos, lo que no somos, para aspirar a metas que vemos lejanas. Es fuerza motriz, impulso, pero en la condición humana esta voluntad no actúa a ciegas, sino orientada a fines que previamente hemos discernido. Por ello es básica la vinculación entre la voluntad y la inteligencia. La voluntad es fuerza, pero esta fuerza tiene que ser dirigida, orientada de tal forma que alcance resultados.

También se necesita la experiencia de la memoria para que esta energía volitiva no se pierda ni se desvíe.

Lo que mueve al líder es su voluntad de proyectar, pero su reto es mover y conmover a los demás, para que sientan el mismo deseo o parecido de hacer realidad la misión. Solo en las contrariedades y las adversidades se puede medir cuál es la fuerza de voluntad real de un líder, cómo es su impulso. De hecho, la voluntad crece con las adversidades, como también se agudiza la inteligencia, porque se ve obligada a encontrar soluciones a situaciones complejas.

Existe el liderazgo libremente elegido, entendido como un acto de la voluntad, pero existen también liderazgos impuestos coercitivamente. En sentido estricto, el liderazgo tiene que ser una opción libre, tomada en el fuero de la conciencia y después de un largo discernimiento.

No todo el mundo está capacitado para liderar un colegio, un hospital, un movimiento político, una organización no gubernamental o un sindicato. No todos tienen las habilidades ni el deseo de ponerse al frente de una institución y dirigirla. Además de competencia y aptitudes hay que quererlo hacer, tener voluntad de liderar.

El liderazgo, libremente elegido, nace de un acto de la voluntad, pero esta situación no siempre se da en el cuerpo social. Hay organizaciones públicas, sociales, asistenciales, culturales y vecinales que requieren de un liderazgo, pero para cuya dirección los responsables públicos no encuentran nadie que quiera asumir. Entonces, por imperativo legal o administrativo, esa persona se convierte en líder, porque alguien tiene que hacer el trabajo, pero es difícil que lo haga bien cuando no se siente llamado a liderar ni experimenta el más mínimo deseo de hacerlo.

La voluntad es la facultad que mueve a la persona a realizar acciones, propósitos que no son, de entrada, fáciles de culminar. La pérdida de voluntad o la corrosión del carácter son fenómenos preocupantes, especialmente cuando se extienden al conjunto de los ciudadanos.

Un cuerpo social necesita, para estar vivo, ciudadanos dispuestos a liderar organizaciones, a dirigir los cuerpos intermedios. Sin esta voluntad es difícil que crezca una comunidad nacional. Esta voluntad se nutre de una imagen que aporta la imaginación, de una visión que no es el espejo de lo que pasa, sino el espejo de un ideal. Esta representación mental que empuja al líder a trabajar, a persuadir, a sumar voluntades individuales.

La voluntad mueve a conquistar este horizonte, pero los horizontes difíciles no se pueden conquistar en solitario. Las grandes causas de la humanidad, los fines nobles que, con sangre, sudor y lágrimas se han alcanzado durante los últimos siglos, han sido la resultante de una lucha sostenida colectivamente a lo largo del tiempo.

Nos referimos a los elementos básicos del denominado Estado social europeo: los derechos de los trabajadores, los derechos de la infancia, la enseñanza obligatoria gratuita, el derecho a las vacaciones pagadas, el derecho a las pensiones, el derecho al sufragio universal, el derecho a la atención médica y asistencial universal, el derecho de los ciudadanos discapacitados a la integración laboral. Todos estos y otros derechos se han conquistado porque alguien soñó que podían llegar a ser derechos y sumó voluntades individuales en la lucha por su consecución.

Los cambios sociales, políticos, económicos, educativos, religiosos y empresariales requieren de líderes con fuerza de voluntad, pero también de ciudadanos dispuestos a sumar, a colaborar, a formar parte de iniciativas que otros han empezado. Ambas tipologías son necesarias para la buena fisiología de las sociedades.

No es pertinente presentar esta dualidad en términos de actividad y de pasividad. Las grandes causas requieren ciudadanos activos. Son activos quienes lideran, pero también lo son quienes colaboran con su función individual dentro del movimiento que aspira a hacer realidad ese cambio. El drama irrumpe cuando el número de ciudadanos pasivos aumenta significativamente, porque estos ciudadanos no tienen voluntad de cambio ni de transformar nada, y ello conduce a la parálisis histórica, al eterno retorno de lo mismo.

3

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO ÉTICO?

Existe desde hace casi dos décadas, tal como decíamos, una gran producción científica sobre la noción de liderazgo ético (*ethical leadership*), especialmente en el mundo anglosajón, norteamericano y australiano¹².

A pesar de las múltiples definiciones que existen de liderazgo ético, se puede decir con un cierto consenso que se entiende por liderazgo ético el que se fundamenta en el respeto a la persona, en los recursos humanos y que, justamente por ello, se desarrolla a través de relaciones de calidad humana y de la promoción de los miembros que configuran una organización¹³.

Un líder ético se supone que no piensa únicamente en el crecimiento material de la organización que dirige, sino en el crecimiento del espíritu humano, de lo que en la actualidad denominamos los *intangibles*.

Parte de las necesidades de las personas que gobierna. No solo busca su promoción personal, sino el crecimiento de las personas que dirige. Lo más característico de este liderazgo no consiste en enseñar a los demás lo que tienen que hacer, sino en la capacidad de imaginar acciones, de hacerlas ejecutar y de esperar realizar los objetivos determinados *a priori*.

Cuando el liderazgo ético se abre camino en el mundo de las organizaciones, los colaboradores se sienten mejor durante el tiempo de trabajo, se sienten reconocidos y respetados y más inclinados a implicarse en conductas cívicas dentro de la organización, cosa que tiene efectos positivos en múltiples niveles, no solo en el clima emocional, sino también en la productividad y en la eficacia de los resultados.

¿Qué relación hay entre liderazgo y ética? ¿A qué nos referimos cuando utilizamos la expresión «liderazgo ético»? Sobre todo a una forma de ejercer el liderazgo, a una forma de hacerlo que es respetuosa con los derechos de las personas, con las instituciones y con el medio social, cultural y ecológico en el que está asentada aquella organización.

Lo que mueve al liderazgo ético no es solamente garantizar la buena reputación de una organización. El móvil del liderazgo ético trasciende esta razón. Es una opción personal y profesional, una forma de dar sentido a la actividad propia humana, una exigencia que responde a una llamada previa.

Al afirmar que la ética trasciende la reglamentación no queremos decir

necesariamente que entre en conflicto con la ley, ni mucho menos proponer una actitud fuera de la ley.

El campo de la ética y del derecho no siempre coincide. El campo de la ética tiene que desarrollarse en el marco legal, pero algunas veces lo trasciende porque el liderazgo ético promueve ideas y proyectos que la ley no exige, pero que benefician al conjunto de la organización y tiene efectos positivos en la marcha del cuerpo institucional. En la historia antigua y contemporánea es fácil identificar líderes éticos que desobedecieron las leyes establecidas por considerarlas injustas y discriminatorias, y las trascendieron.

En el marco de la ética de los negocios está bien documentado que la obediencia estricta a una reglamentación tiende a hacer disminuir la reflexión de las personas, convirtiéndolas con frecuencia en sujetos pasivos que se limitan a cumplir órdenes. El liderazgo ético tiene como objetivo que las personas que colaboran en el fin de una organización piensen por sí mismas, examinen sus tareas, se sometan a crítica y no se limiten solamente a cumplir mecánicamente determinados protocolos de actuación.

Existe una mirada escéptica respecto al liderazgo ético, una perspectiva que no se puede despreciar de entrada, porque tiene mucha presencia y fuerza en el imaginario colectivo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo ético es ciencia-ficción, una creación intelectual de académicos rousseauianos que desconocen la cruda y árida realidad de las empresas y de las organizaciones, una propuesta utópica que no puede arraigar en una sociedad como la nuestra, fajada en un sistema global neoliberal de explotación. Desde esta lectura se considera que todo ejercicio del liderazgo solamente se puede articular desde el escepticismo maquiavélico.

El líder maquiavélico, modelo inspirado en *El príncipe*, del filósofo renacentista Nicolás de Maquiavelo, solo está interesado en lo que es efectivo, en el beneficio económico, en la cuenta de resultados; lo que verdaderamente le interesa es su propio beneficio, salir ganando, independientemente del precio que tenga que pagar y del mal que cause a las otras personas.

Esta forma de liderazgo puede alcanzar objetivos a corto plazo, pero es absolutamente lesivo para una organización, para las personas que colaboran en ella y para el mismo líder. El liderazgo ético, en cambio, tiene como principal meta el bien de la organización, alcanzar su misión. El yo se pone al servicio del nosotros.

El bienestar integral –físico, psíquico, social y espiritual– de sus colaboradores es la prioridad en el liderazgo ético. El bienestar de las personas que gobierna es prioritario a su propio bien. Debe estar capacitado para medir las capacidades de cada una de ellas con el objetivo de conseguir, debidamente coordinados, los fines de la organización.

En una parte de la literatura especializada sobre esta temática se vincula

estrechamente el liderazgo ético con el liderazgo consciente. La palabra «conciencia» atesora una gran pluralidad de significados, pero, cuando decimos *liderazgo consciente* (*conscient leadership*), nos referimos a un líder que es responsable, disciplinado, con sentido del deber y cuidadoso con las formas.

También nos imaginamos a una persona o a un equipo de personas, si se trata de un liderazgo compartido, que son sensibles, con calidad humana, atentas a las necesidades de los demás, a los detalles más sencillos, personas que no temen tomar decisiones y que practican la cortesía en las interacciones interpersonales. Entendemos también por liderazgo consciente un liderazgo atento a los deberes morales y las obligaciones.

La noción de liderazgo ético se relaciona asimismo con la autorregulación y el autodomínio, es decir, con la tendencia a mantener la calma en los momentos difíciles, a controlar los estadios emocionales frente a los sucesos que pasan, sin desesperar, tanto en la vida profesional como en la vida personal.

A nuestro parecer, un liderazgo ético es un liderazgo fundamentado en las virtudes. Las virtudes son las cualidades del carácter, ese conjunto de elementos intangibles que definen el *ethos* de una persona y que la hacen sobresaliente, deseable. Siguiendo la tradición aristotélica, entendemos por virtud «el término medio de una cosa que dista lo mismo de ambos extremos, y que es una y la misma para todo, y en relación con nosotros lo que no excede ni se queda corto, y esto no es ni uno ni lo mismo para todos»

¹⁴.

También se puede formular de otra forma: la virtud es «un medio entre dos vicios, uno por exceso y otro por defecto, y también para no alcanzar, en un caso, ni sobrepasar, en el otro, lo necesario en las pasiones y acciones, mientras que la virtud encuentra y escoge el término medio»¹⁵.

Desde la publicación de la conocida obra de Alasdair MacIntyre *After virtue* (1981), la ética de la virtud, también denominada académicamente *ética aretaica*, ha experimentado un significativo crecimiento en el campo anglófono, especialmente en el área de las éticas aplicadas (*applied ethics*). Crece la bibliografía sobre este particular, especialmente aplicada al campo de las profesiones.

Cada profesión, para ser bien ejercida, no solo necesita profesionales que respeten el marco legal vigente y aquellos principios mínimos que están identificados en el código deontológico, sino que además se necesitan profesionales virtuosos, sobresalientes, que tengan cualidades humanas básicas para hacer bien su trabajo.

Al profesional no le basta con la deontología para actuar de la mejor forma posible. Por eso la ética no se puede reducir a una lista de normas que seguir. Escribe Michelangelo Pelaez en *Etica, professioni, virtù*: «Ética general, objetivos morales y reglas de comportamiento profesional que tienen que combinarse naturalmente con el

ejercicio de virtudes morales singulares, especialmente ligadas al canon clásico – perennemente válido y comprensivo de todo humano actuar–, de las cuatro virtudes cardinales sobre las que se regula toda la vida moral: prudencia, justicia, fortaleza y templanza»¹⁶.

La identificación de estas virtudes y la transmisión a las nuevas generaciones de estas cualidades del carácter es decisiva para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Siguiendo este planteamiento que enlaza con la genuina tradición aristotélica identificamos seguidamente algunas de las virtudes decisivas que, a nuestro modo de ver, son propias del liderazgo ético. Proponemos elaborar un cuadro ideal de estas cualidades que hacen excelente al líder, sabiendo que extrañamente se dan todas en la misma persona o en la misma comunidad gobernante.

1. La fuerza del entusiasmo: el secreto del líder

En tiempos de apatía y de escepticismo se escribe abundantemente sobre la necesidad de recuperar el entusiasmo. Parece que se impone por doquier la moral de derrota, la sensación de que no se puede hacer nada. Empezar algo, no importa del orden sea, requiere entusiasmo. Esto sirve para un proyecto empresarial, pero también para una tesis doctoral o para iniciar una nueva escuela. Sin entusiasmo nada cobra vida.

Este clima moral que sufrimos, generado en parte por la crisis en la que estamos inmersos desde hace años, genera un letargo colectivo. Según muchos, la cuestión está en resistir. Otros ya han abandonado cualquier meta y se limitan a sobrevivir. Nunca como ahora se había repetido tanto aquel refrán: «¡Después de un día viene otro!».

Necesitamos entusiasmo para vivir y para hacer realidad los proyectos, tanto individuales como colectivos. El entusiasmo, sin embargo, no se puede comprar ni vender, tampoco se puede programar, y menos aún suscitar de forma artificiosa. No es un producto ni un bien de consumo. Es un estado de ánimo que promueve a hacer cosas, a crear, a generar realidades. Hoy lo necesitamos más que nunca.

La palabra «entusiasmo», de origen griego, significa emoción desde las entrañas, agitación interior, posesión de los dioses. El entusiasmo es el nombre que los griegos pusieron a las contorsiones de la pitonisa sobre el trípode de Delfos al recibir el espíritu de Apolo.

El hombre embriagado por esa fuerza interior, ese espíritu divino, ve doblemente los objetos, queda provisionalmente como privado de la racionalidad. El entusiasmo también se ha comparado con el vino: excita tal energía en los vasos sanguíneos y vibraciones tan violentas en los nervios que destruye la razón. Dota al cerebro de más actividad. El

entusiasmo razonable es el patrimonio de los poetas, es el que hace perfecto su arte y el que hace que, desde la antigüedad, fueran considerados dioses. Las odas son verdaderos cantos en los que domina el entusiasmo, mientras que la sátira, por su espíritu crítico y sarcástico, es la antítesis del entusiasmo.

Escribe Pere Tarrès el 9 de diciembre de 1932 en la revista *Flama*: «El entusiasmo es la cualidad esencialmente indispensable en toda organización que aspire a la conquista de grandes masas». Y añade: «Cuando los hombres, ejerzan la disciplina que quieran, se dejan llevar por el entusiasmo es cuando el fruto de su trabajo es más intenso, más admirable, más digno. El artista repleto de entusiasmo en el momento de la concepción de su obra y que se deja arrastrar por su fuerza impetuosa en las horas subsiguientes a su ejecución plasma en aquel cuadro, partitura o escultura algo de su vida, su máxima alma, que hace que aquella obra viva tanto como el alma de su autor».

El entusiasmo es fuerza invisible, amor, audacia, talento, en una palabra, potencia creadora. Es toda el alma que se manifiesta repleta del ideal bajo el dominio de la razón. Es la antítesis de esa finura fría, irónica; es el polo opuesto al derrotismo, es el preludio de la victoria; gracias a él, el alma se mantiene incorruptible, se mantiene sana a punto de luchar y vencer contra los gusanos de la inercia y la cobardía.

En la citada glosa se describe con una gran belleza la esencia del entusiasmo, y Pere Tarrès nos hace ver cómo tras cualquier gran obra, gran trabajo, gran proyecto, gran amor, del signo que sea, cultural, artístico, económico, afectivo o familiar, tiene que haber entusiasmo. Raramente se tiene en cuenta esta virtud o cualidad al describir la vida humana, y sin embargo desempeña un papel clave.

Un ser humano empujado por esta energía interior es capaz de grandes cosas, de arriesgarse y darlo todo, de entregarse en cuerpo y alma a una obra, a una persona, a un proyecto. El entusiasmo es como un raptó interior, una fuente de energía que mueve a obrar y a superar contrariedades. Quien está entusiasmado con un libro busca todos los momentos para leerlo. Quien está entusiasmado con una música busca todos los instantes posibles para disfrutarla.

El entusiasmo es la sal de la vida, y vivir sin experimentar nunca esta energía creadora y expansiva lleva a un vivir muy gris, monótono y vacío. El entusiasmo no es pura irracionalidad ni tampoco una especie de arrebató. Rompe con los esquemas racionales, y en él hay algo de divino, de sobrenatural, pero no por ello es una fuerza ciega, absurda.

Tarde o temprano pasa. No se puede estar permanentemente entusiasmado, pero sí se puede alimentar el entusiasmo con nuevos elementos, nuevos descubrimientos que excitan, una vez más, el deseo. Para llegar a hacer una gran obra, a triunfar en una relación amorosa o a hacer funcionar un negocio no es suficiente con el entusiasmo, con

el empuje inicial; se necesita además disciplina, trabajo, continuidad, don de la oportunidad y sentido crítico.

Una institución necesita de personas entusiasmadas con su fin, porque sin ellas se convierte en una instancia que repite mecánicamente los procesos. Una relación necesita el aliento del entusiasmo para no decaer en la rutina ni en la monotonía, pero también la disciplina y la continuidad para crecer.

El entusiasmo rompe la rutina y la continuidad, hace latir el corazón, acelera la ilusión y hace vencer contrariedades de toda índole. Es una adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa. Un país necesita personas entusiasmadas con su realidad nacional. La desafección, el pasotismo, en todos los órdenes de la vida, conduce a la decadencia.

Decía el gran Eugenio d'Ors que quien empieza con entusiasmo y abandona pronto se convierte en un diletante. Quien continúa sin entusiasmo es un farsante o, peor aún, un cínico; mientras que solamente quien vela por renovar cada día su entusiasmo por lo que hace y vive es propiamente un ser maduro.

En esta repetición radica el sentido de la vida según Søren Kierkegaard. Vivir del recuerdo es propio de los nostálgicos; vivir del futuro es propio de quienes se evaden del presente, mientras que vivir cada ahora como único, aunque lo que se haga en el ahora sea lo de siempre, es la repetición.

El ejercicio del liderazgo requiere entusiasmo, pero no de cualquier tipo, sino del entusiasmo maduro que consiste en repetir la propia actividad como si fuera la primera vez que se hace, al empezarla de nuevo con la misma fuerza e ilusión.

2. La práctica de la humildad

Una virtud básica en alguien dispuesto a liderar una comunidad es la humildad, la conciencia de los límites propios. La humildad, que san Agustín define como la madre de las virtudes (*humilitas mater virtutum est*), es la capacidad de reconocer las debilidades propias y, por tanto, predispone al líder a pedir ayuda, a asesorarse y a compartir tareas y funciones para realizar la misión. Es humilde quien sabe que no lo sabe todo, que conoce una pequeña área del saber y que domina algunas habilidades, pero que necesita de los demás para hacer realidad la misión de la organización.

La humildad, como la confianza, es un factor unitivo, posibilita la suma de las partes y la cohesión del grupo, mientras que la arrogancia o la vanidad generan una actitud contraria. Es fácil trabajar con alguien que está dispuesto a aprender, que asume sus errores, porque también es comprensivo con los errores de los demás y con sus debilidades.

Sin embargo, muchas veces se confunde la humildad con la crisis de autoestima. Es humilde quien sabe que necesita de los demás, quien sabe que no puede alcanzar en solitario el proyecto que se plantea, pero ello no significa que no tenga una adecuada estima personal. Errar siempre comporta una cierta crisis de autoestima, incluso una herida en el amor propio, pero enseña a ser humilde y a comprender los errores de los demás y a aceptar sus limitaciones.

Esta aceptación de los límites propios no se puede erigir nunca como tolerancia hacia el error o permisividad hacia las malas prácticas. Ser humilde no significa no ser exigente para evitar, en la medida de lo posible, nuevos errores, nuevos fallos.

La humildad predispone a comprender que existen muchos factores fuera del campo pensado, que, por mucho trabajo de anticipación que haya, hay variables que no se controlan. La persona humilde no incurre en el error del perfeccionismo. Aspira a la perfección, entendida como horizonte de referencia, pero sabe que hay una gran distancia entre lo que son las cosas y lo que deberían ser.

El liderazgo ético es un ejercicio compartido, consensuado, que se desarrolla mediante la práctica de la escucha. El líder humilde es capaz de reconocer sus errores y desaciertos, y ello, lejos de debilitarlo, le da autoridad en el conjunto de la organización. La tendencia a imputar a los demás los errores propios es muy común en las organizaciones, pero es terriblemente nociva.

El buen líder sabe reconocer públicamente cuándo se ha equivocado y asume las responsabilidades que le corresponden, en lugar de desplazar esta responsabilidad a estamentos inferiores de la organización. También es capaz de reconocer que el éxito es una obra colectiva y que no se le puede atribuir únicamente a sí mismo.

La humildad no entra en conflicto con la audacia que se espera de un líder, tampoco con la seguridad ni la valentía para asumir situaciones difíciles. No es la vacilación ni la duda; es reconocerse interdependiente, como parte de un todo orgánico en el que el líder desempeña el papel de cerebro, pero que necesita la columna, los brazos, las piernas y todos los órganos corporales para hacer las funciones que se esperan de un cuerpo.

Está también la falsa humildad. Es un constructo instrumental cuyo objetivo es ganarse la estima de los demás, el halago, pero que no nace del corazón ni es auténtica. La practica la persona que se rebaja a sí misma, que incluso infravalora su aportación para suscitar una reacción contraria y generar elogios hacia su persona. La humildad no es un instrumento al servicio de otro fin; tampoco es un recurso instrumental para ganarse el beneplácito de los seguidores; es la conciencia de la pequeñez del propio ser.

Hay formas para distinguir una humildad de otra. Hay ranuras a través de las cuales es posible entrever si esa rebaja es real o ficticia. En *petit comité* en el proceso de toma de decisiones y de gobierno es fácil discernir si el líder es humilde o si utiliza la falsa

humildad como un recurso retórico.

Hay líderes que solo utilizan el recurso de la humildad para ganarse el halago del público o para conseguir estratégicamente sus pretensiones. La humildad vende, la soberbia desagrada. Presentarse a sí mismo como débil y falible genera más empatía que mostrarse altisonante y arrogante. Algunos pretenden no saber, pretenden no entender, pretenden necesitar a los demás, y los demás se lo creen, se implican, colaboran, de tal forma que el líder consigue el objetivo, pero sin tener un sentimiento real de humildad.

3. La práctica de la escucha activa

Una de las virtudes decisivas que debe cultivar un buen líder es la escucha activa. No hay liderazgo ético sin voluntad de escucha, sin capacidad de ser receptivo a los demás.

La escucha intencional proporciona al líder los elementos de juicio para llevar a cabo las políticas que harán efectiva la misión que tiene confiada, para conocer bien cuáles son sus seguidores, qué quieren, qué esperan, cuáles son sus expectativas.

Generalmente, lo que se espera del líder de un movimiento, de una formación política o de una organización sindical es que tenga un buen discurso, que domine la oratoria y el recurso a la imagen y que, tal y como hemos dicho anteriormente, sea persuasivo a través del verbo, pero no se subraya suficientemente que tan importante es la palabra como la escucha.

Los ciudadanos lamentan que los líderes políticos no escuchen, que vivan al margen de la sociedad, encerrados en sus cenáculos y en sus coches oficiales. Consideran que solo tocan la plaza y el mercado cuando se acercan los comicios y que después desaparecen en sus respectivos despachos.

Esta percepción, que a nuestro parecer no representa ni de lejos el caso de muchos líderes políticos de pequeños municipios y de villas, pero también del ámbito nacional, se puede aplicar a líderes de muchos otros sectores: empresariales, académicos, religiosos, sociales, bancarios e incluso de organizaciones no gubernamentales. Esto, naturalmente, no salva a los líderes políticos que incurren en este defecto, pero es un error poner la lupa solo en un colectivo y cargar a un segmento de ciudadanos con las culpas.

La falta de escucha es un mal endémico que se extiende como un virus. Cuando hablamos de liderazgo ético, nos referimos a un liderazgo basado en la escucha, que crea mecanismos adecuados para captar las inquietudes, los deseos y los anhelos de los seguidores, que establece vías de comunicación accesibles para establecer contacto real con sus colaboradores.

Imaginemos el caso de un maestro que tiene que liderar una clase durante un curso. Para liderarla bien tendrá que comprender quiénes son sus alumnos, cuáles son sus conocimientos reales, cuál es la situación económica y social de sus familias. Si empieza la práctica educativa con obstinación, repitiendo los mismos conceptos, en el mismo orden y con la misma cadencia, sin considerar quién tiene delante, fracasará como líder del grupo.

Líderes globales que han pasado a la posteridad por sus conquistas sociales, por la defensa de los derechos de los más vulnerables, son recordados en la posteridad por algunos de sus discursos más emblemáticos. Sin embargo, no tenemos muy en cuenta que solo porque fueron receptivos al dolor de los demás pudieron articular aquellos discursos y llegar al corazón de los oyentes.

El líder que no escucha tiende a incurrir en los mismos errores y déficits de siempre. Si, en cambio, escucha a sus críticos, puede mejorar como ser humano y también como líder, pero entonces tiene que estar dispuesto a escuchar lo que no le gustará escuchar y a dejarse machacar con comentarios que le pueden hacer daño y herir su ego.

Solamente si el líder tiene la audacia de escuchar a los demás y dejar de escucharse a sí mismo, puede comprender cuál es la situación real de la organización, la distancia que hay entre la realidad y el ideal que se propone conquistar.

Con frecuencia, el círculo de la escucha se limita a una pequeña comunidad hermética de escogidos que, para mantener su estatus y su rango, halaga al líder o le evita temas espinosos. Le hace un mal servicio actuando así, porque su función es presentar al líder con la máxima transparencia, la realidad de la organización, de lo que pasa en la sociedad, de la opinión que genera su liderazgo.

Escuchar causa muchas veces temor y temblor¹⁷. El líder se equivoca si se atrinchera detrás de sus asesores y se limita a escuchar a los técnicos que le rodean. Partir de la idea de que hagan bien su trabajo y no sucumban al halago es insuficiente para liderar una gran organización o un movimiento.

El líder debe captar los signos de los tiempos, las *palpitaciones del tiempo*, como diría José Ortega y Gasset, las vibraciones de la época para poder hacer propuestas realistas, pero que, al mismo tiempo, tensen el músculo de la organización, pongan en movimiento sus posibilidades. Si lo que propone se interpreta como disparatado, como imposible, como una Ítaca inaccesible, permanece solo y no puede hacer realidad su misión.

Por ello tiene que atreverse a escuchar a quienes nunca escuchan, a quienes están más allá del círculo de los elegidos, incluso tiene que escuchar a aquellos que se oponen a su gestión y entender sus razones.

4. Audacia y resiliencia

Para poder liderar un proyecto, del orden que sea, se requiere la virtud de la audacia, que es justamente el término opuesto a la cobardía. Respecto a los cobardes escribe Aristóteles: «Cuando las cosas no van como esperaban, huyen; en cambio, es propio del valiente afrontar los peligros temibles para un hombre, ya sean reales o aparentes, porque es honroso hacerlo así y vergonzoso no hacerlo»¹⁸.

Esta virtud griega, la audacia o valentía, se asociaba en el mundo clásico al guerrero, al soldado, al defensor de la *polis*. Para afrontar al enemigo y vencerlo en el campo de batalla hay que ser audaz. Quien no es audaz lo tiene todo controlado, pero tolera un cierto grado de incertidumbre y no se atrinchera cuando se ve enfrentado a situaciones que no ha previsto.

En contextos de volatilidad y de incertidumbre como los que nos han tocado vivir, emprender un proyecto, liderarlo y proponerse una misión a largo plazo son tareas que requieren audacia.

Dice el Estagirita: «Quien se excede en el temor es cobarde; ya que teme lo que no tiene que temer [...] Le falta también coraje, pero lo más manifiesto en él es su exceso de temor en las situaciones dolorosas. El cobarde es, pues, un desesperanzado, ya que lo teme todo. Contrario es el caso del valiente, ya que la audacia es la característica de un hombre esperanzado»¹⁹.

La audacia es una virtud que predispone al líder a iniciar grandes proyectos, a empezar nuevas empresas y a innovar en el conjunto de la sociedad. Esta cualidad presupone, en cualquier caso, confianza en uno mismo y en el propio equipo, y también una buena dosis de esperanza. Solamente quien confía en su talento, en su potencial y en el de las personas que gobierna puede ser audaz. Si desconfía de los recursos que tiene, no afrontará situaciones complejas o imprevistas.

También hay otra virtud directamente asociada a la audacia: la esperanza. La esperanza es la virtud del futuro, es la fe en que la misión se puede alcanzar; pero, para que se haga realidad el sueño, habrá que vencer todo tipo de contrariedades, de adversidades y de dificultades. El líder audaz espera triunfar, espera poder tener éxito en la empresa que tiene entre manos. La esperanza no es ninguna garantía, ya que siempre se edifica sobre un campo de incertidumbre, incluso sobre una mínima probabilidad, pero es suficiente con entrever alguna posibilidad para arriesgarse y poner en juego todos los recursos.

Unida a la virtud de la audacia se requiere en el líder otra cualidad tanto o más relevante que esta virtud de los guerreros: la resiliencia. En su ir y venir, mientras capitanea la nave, el líder pasa por todo tipo de experiencias y de contrariedades. La

resiliencia es la capacidad de levantarse cuando se ha caído y de aprender de las circunstancias difíciles.

En situaciones de frontera (*Grenzsituationen*), expresión del filósofo y médico Karl Jaspers, el líder se ve obligado a hacer maniobras, a extraer un potencial de sí mismo y de sus seguidores que no imaginaba que existiera. Una situación límite o de frontera es la circunstancia no prevista, no anticipada, en la que el gobernante pierde el control de su nave, no tiene ninguna garantía de lo que sucederá: se le hunden las expectativas y los cálculos que había hecho. Es como una experiencia de vértigo.

La situación límite nunca es deseada, pero activa unos recursos que estaban latentes, dormidos en la persona del líder y de sus colaboradores, y que justamente pone en funcionamiento para superarla. La resiliencia es la virtud que se activa en la precariedad, en la vulnerabilidad, y que va muy unida a la audacia.

Quien se ha visto en situaciones de frontera y lo ha superado tiene confianza en sí mismo y en su equipo, y justamente esto es lo que le permite ser valiente y no acobardarse frente a lo que es nuevo.

Algunas veces se contraponen la audacia a la prudencia. Es un error plantear ambas virtudes de forma contradictoria. Las dos son cualidades excelentes del carácter y son activos intangibles del buen líder. El liderazgo ético exige prudencia, pero también audacia, y ello junto no es contradictorio. La prudencia nunca puede ser un pretexto para la parálisis, una excusa para no hacer nada, para permanecer inactivo. La audacia tampoco puede ser una excusa para sucumbir a la temeridad.

El líder audaz actúa, pero no irracionalmente, no desde la ceguera, sino después de haber ponderado los pros y los contras y de confiar en sus posibilidades. No es, pues, una apuesta ciega o arbitraria. Consiste en afrontar grandes desafíos después de haber deliberado lo que hay que hacer; el líder no actúa desde la certeza, sino desde la confianza y el cálculo de probabilidades.

5. Empatía y amabilidad

Napoleón Bonaparte decía que un jefe es un vendedor de esperanza. El líder ético es alguien que sabe valorar y reconocer a las personas que colaboran con él, que honra su condición de personas. El buen líder otorga a cada colaborador el sentimiento de pertenencia y da importancia a sus actividades. Y esto les estimula para continuar haciendo lo que hacen.

Al buen líder se le presupone una forma de relacionarse con sus colaboradores empática, próxima, pero no solo con sus seguidores, sino también con los destinatarios

de su misión y con las otras organizaciones o grupos de interés con los que colabora para hacer realidad la misión.

Si es distante y lejano en el trato o, como decimos coloquialmente, demasiado estirado, difícilmente establecerá los nexos necesarios para hacer realidad la misión. Tiene que contar con los demás y los demás deben sentir que cuentan para él. Tiene que reconocerlos y no solo convocarlos cuando es necesario. Si es empático, si es capaz de captar vitalmente, en su propia piel, lo que sus colaboradores sienten, sufren, disfrutan, en definitiva, experimentan emocionalmente, podrá enlazar con ellos.

Una buena parte de textos dedicados a la psicología del *management* y de las organizaciones pone el acento en la empatía como una cualidad que se espera especialmente de alguien que lidera equipos humanos. En determinadas profesiones como las denominadas «profesiones de ayuda» (*helping professions*) se subraya especialmente el valor de la empatía como un elemento decisivo para establecer la complicidad, la unión entre el profesional y el destinatario. Nos referimos a profesiones del campo asistencial, educativo, social y clínico.

Sobre la empatía, en el plan filosófico, sobresale entre los ensayos clásicos *Sobre el problema de la empatía* (1916), la disertación doctoral de Edith Stein, discípula y asistente de Edmund Husserl²⁰.

La filósofa de origen judío convertida al cristianismo aborda conceptualmente la cuestión y analiza los mecanismos que posibilitan sentir lo que el otro siente, experimentar en la propia piel sus sufrimientos, sus gozos, sus tristezas y alegrías. Aplica el método aprendido de su maestro, la fenomenología, para captar cuál es la esencia de la empatía y sus distintas manifestaciones, liberándose de prejuicios y creencias previas; explora la naturaleza de esta calidad que es tan deseada en el líder.

En contextos profesionales y organizacionales se utiliza con mucha frivolidad la palabra «empatía» hasta el punto de que parece que tenerla o no tenerla sea una cuestión de mera voluntad, pero el *liderazgo empático* es una cuestión compleja que suscita algunos dilemas morales.

Ser empático, tal como dice Edith Stein, es sentir lo que el otro siente, sentir lo mismo que el otro siente. La palabra alemana *empfinden* parte del verbo *fühlen*, que significa «sentir» y va precedido por el prefijo *ein*, que significa «uno, lo mismo». El término griego también contiene la raíz *pathos*, que significa sentimiento, sufrimiento, algo que altera a la persona. No se trata, pues, de sentir *con* el otro, porque para indicar esto se utilizaría el prefijo alemán *mit*, de *mitfühlen*, sino sentir lo que siente el otro, lo *mismo* que el otro experimenta en su interior.

Ser empático con los colaboradores significa, pues, ponerse en su piel. En sentido estricto, este ejercicio es muy difícil de llevar a cabo, especialmente cuando el líder

capitanea organizaciones muy grandes o corporaciones integradas por una heterogeneidad de personas. Sin embargo, en su ámbito de referencia, con aquellos con los que tiene un trato habitual, sí puede convertirse en una persona empática, en la medida en que conoce lo que sienten, sabe por qué sufren y lo que sufren.

Hay sufrimientos cuya génesis no se halla en la vida laboral ni en la actividad profesional, sino que provienen del campo afectivo, familiar, social, o vecinal, pero que inciden decisivamente en el *pathos* del colaborador. Si el líder no está receptivo a esta situación, si no capta lo que siente su *partner* más cercano, errará claramente cuando distribuya roles y funciones.

Ser empático no significa juzgar los sentimientos del otro, y menos aún acusar al otro por sentir lo que siente. No corresponde al líder juzgar los sentimientos ni los pensamientos de sus seguidores. Lo que él pretende es progresar en la misión, y por ello necesita el máximo de complicidad y de ayuda. Ser empático es algo tan sencillo y también tan complejo como sentir lo que el otro siente, ponerse en su piel. Esto le permite al líder entender dónde está su *partner* y qué es lo que le puede mandar y qué no.

Hay un modelo de liderazgo, presentado con frecuencia en las organizaciones, que pretende aislar al líder de este universo emocional para que no se vea influido o determinado por los estados anímicos de sus inmediatos colaboradores y que esto le permita tomar decisiones objetivas, con la cabeza fría, sin sucumbir a simpatías o antipatías.

Algunos teóricos consideran que el líder no puede entrar en la materia sensible de las emociones ni en la telaraña de sufrimientos que cuelga entre él y sus colaboradores.

Esta concepción del liderazgo tiene su razón de ser y su justificación. Se parte de la tesis de que la empatía puede ser un enemigo de la justicia distributiva e incluso un inconveniente para alcanzar la misión. Se entiende que tener corazón y ser sensible a los sufrimientos de los colaboradores puede llevar a un gobierno blando, y esto será perjudicial para la misión de la organización.

Sin embargo, el liderazgo ético exige necesariamente el cultivo de la empatía. Creemos que es bueno que el líder capte los sentimientos que viven sus inmediatos seguidores, que se haga uno con ellos, pero esto no tiene que comportar necesariamente una caída en la injusticia ni en el trato de favor. Puede ser empático y justo al mismo tiempo. Puede ser empático y no favorecer a nadie, pero, si capta lo que sienten sus inmediatos seguidores, podrá tomar decisiones más oportunas y situar a las personas en los lugares adecuados para que puedan aportar el máximo talento y dedicación a la empresa común.

Al líder se le exige una doble operación muy compleja: por un lado tiene que ser

próximo, empático; pero, por otro, tiene que saber tomar distancia y no dejarse absorber por los sentimientos del otro. Tiene que velar por el bien de la organización, por la realización de la misión, y por ello debe tomar distancia y no quedar atrapado por los sentimientos que los demás experimentan; pero en esta toma de distancia no puede ser indiferente a lo que el otro siente.

Algunas veces el líder, por querer preservar su inestable paz interior, prefiere mantener distancia emocional hacia sus colaboradores inmediatos, opta por no saber nada, por la *indifferentia mundi*, en términos estoicos. Sin embargo, este ejercicio es, en definitiva, un mecanismo de defensa, una forma de protegerse, y lo que pone de relieve es su propia debilidad y fragilidad como líder.

La empatía es más que la amabilidad. Al buen líder se le supone cortesía, amabilidad y buen trato. Estas cualidades del carácter ayudan a estrechar vínculos con los colaboradores, pero también con los destinatarios directos de la misión que tiene encomendada. Es amable quien se hace querer. Una persona consigue hacerse querer por su forma de obrar, de hablar, de callar, de gesticular y de dar relevancia a los demás. La persona amable es buscada, porque es agradable trabajar y convivir con ella.

Escribe Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*: «En las relaciones sociales, es decir, en la convivencia y en el intercambio de palabras y de acciones, unos hombres son complacientes: son quienes lo alaban todo para agrandar y no se oponen a nada, creyéndose en la obligación de no causar molestias a aquellos con los que se encuentra; otros, contrariamente, se oponen a todo y no se preocupan lo más mínimo de no molestar, son los denominados descontentos»²¹.

La amabilidad es una virtud menor, pero no irrelevante, que está en el punto medio entre la complacencia y el descontento. La persona amable —escribe el Estagirita— «actuará de la misma forma con los desconocidos que con los conocidos, con los íntimos y con los que no lo son, pero, en cada caso, como es adecuado, ya que uno no tiene que mostrar el mismo interés por los íntimos que por los extraños ni causarles penas similares»²².

En definitiva, tanto la empatía como la amabilidad son cualidades propias del ejercicio del liderazgo ético. Ambas generan cohesión y vinculación. Incluso en clave instrumental es útil ser empático y ser amable, porque la relación que se genera con el propio equipo es más humana y positiva, y ello acaba repercutiendo favorablemente en la conquista de la misión. Los seguidores prefieren trabajar con personas amables, con seres humanos que se hacen querer por su forma de ser y obrar.

Sentir lo que el otro siente no es fácil. Algunas veces el otro esconde hasta las capas más profundas de su intimidad, lo que siente, y es materialmente imposible adentrarse hasta esos estratos. Está en su derecho. Otras veces el mismo líder prefiere detenerse en

la puerta, porque prefiere no conocer los entresijos íntimos de sus colaboradores. Ya sea por un motivo u otro, ser empático no es una frivolidad y exige al líder ser muy cuidadoso con los sentimientos ajenos, preservar la intimidad de cada persona y velar por su privacidad.

Solo el líder que tenga audacia para mirar de frente, de rostro a rostro, a sus colaboradores y no huir por la tangente sabrá quién es el que está delante de sí mismo y qué es lo que pueden realizar juntos.

6. La práctica de la justicia distributiva

El liderazgo ético está íntimamente ligado a la práctica de la justicia distributiva. Liderar es decidir, distribuir roles y funciones, administrar recursos, discriminar factores y repartir responsabilidades. El liderazgo ético exige necesariamente un ejercicio conforme a la justicia.

En la *Ética a Nicómaco*, Aristóteles distingue dos tipos de justicia, la *distributiva* y la *conmutativa*. La primera es la que administra un agente entre un conjunto de personas que están bajo su responsabilidad: un maestro respecto a sus alumnos, un médico en relación con sus pacientes y, por ejemplo, un padre o madre de familia respecto a sus hijos.

La conmutativa es la que tiene lugar entre dos sujetos en situaciones de simetría: entre dos compañeros de trabajo, entre dos amigos, entre dos hermanos. Consiste en tratar al otro como el otro me ha tratado a mí. Es correspondencia, simetría, reciprocidad calculada. Te doy lo que me has dado, ni más ni menos, y espero de ti lo que yo te he dado, ni más ni menos.

Si resulta que no me has tratado como yo lo he hecho, siento que se me ha hecho una injusticia. Si resulta que no te he tratado como tú me trataste a mí, siento que estoy cometiendo una injusticia contigo. Esta idea de justicia, la conmutativa, exige cálculo y memoria. Sin memoria es imposible saber si he sido o no tratado con justicia, porque no recuerdo cómo te traté a ti.

La primera, la distributiva, es la que corresponde propiamente al ejercicio del liderazgo. Liderar es administrar justicia entre un conjunto de personas que están bajo la responsabilidad del líder, pero ser justo no es tarea fácil, porque intervienen muchos factores. El líder debe decidir a quién da ciertas responsabilidades directivas, a quién asigna un papel de confianza, a quién pone dentro del círculo de los elegidos, qué roles asigna a cada persona y qué reconocimiento y retribución tendrá cada uno.

La práctica de la justicia distributiva es básica para evitar males mayores como

agravios comparativos, resentimientos entre colaboradores, celos, envidias y toda una serie de emociones tóxicas que imposibilitan la cohesión interna y la persecución del mismo fin.

Existe una íntima relación entre valores y emociones en el seno de las organizaciones. No siempre se presta suficiente atención a que el clima emocional no se puede desligar de los valores. Si no se respetan ciertos valores, como por ejemplo el de la justicia, es fácil que se desencadene una cascada de emociones que perjudique gravemente el clima de trabajo y, por consiguiente, alcanzar la misión compartida. No se puede cambiar el clima emocional sin transformar las prácticas.

También se puede leer en clave positiva: si cada uno se siente reconocido, justamente pagado, correctamente correspondido en el seno de la organización, en el lugar adecuado y haciendo la función para la que está más preparado, trabajará a gusto, no sentirá celos ni envidia por lo que el otro hace o cobra, y por consiguiente habrá un clima óptimo de trabajo. Intentar cambiar el clima de una organización, pacificar un entorno sin modificar las prácticas injustas que hay en él, es un ejercicio condenado al fracaso, una limpieza de cutis que, en el fondo, lo deja todo igual. Se puede calificar de un ejercicio de cinismo.

La perfecta ubicación, el perfecto reconocimiento, son situaciones que extrañamente se dan en el seno de las organizaciones. Las instituciones, como las personas y los sistemas, pueden ser más justas, pueden gradualmente crecer en justicia e introducir sistemas, correctivos y medidas para ser cada vez más equitativas.

El ideal, como expresa el filósofo francés Paul Ricoeur, es una sociedad integrada por personas justas que trabajan en instituciones justas y que están amparadas por sistemas justos.

Los tres niveles, *microcósmico*, *mesocósmico* y *macrocósmico*, debidamente inspirados por el mismo valor de la justicia sería lo óptimo, pero raramente se da. Algunas veces hay personas que tratan de ser justas en el seno de instituciones injustas; pero también hay instituciones que tratan de ser justas, pero están insertas en sistemas injustos y discriminatorios.

Sin embargo, ¿de qué hablamos cuando hablamos de un liderazgo justo? La definición de Ulpiano puede ser útil para iniciar la reflexión: nos referimos a un líder que da a cada uno lo que le corresponde. La cuestión es obvia: ¿y qué significa dar a cada uno lo que le corresponde? ¿Quién dicta qué corresponde a cada uno? ¿Cuáles son los criterios de reconocimiento? ¿El esfuerzo? ¿Los resultados? ¿Las ventas? ¿La afinidad con la visión?

El líder solamente puede ser justo si da a cada uno lo que le corresponde y si explicita desde el principio los criterios de reconocimiento, de promoción, de asignación de roles y de funciones. Solo si estos criterios son públicos y objetivos se podrá hacer justicia.

Si el líder incurre en formas de nepotismo, de discriminación *a priori* por causa de la raza, de la lengua, de la opción sexual o religiosa, sucumbe a un grave error y queda desacreditado como líder. El liderazgo ético está fundado en la justicia distributiva, que da a cada uno lo que le corresponde a partir de unos parámetros definidos *a priori*.

Dar a cada uno lo que le corresponde no significa dar a todos lo mismo ni asignar a todos el mismo rol y función dentro de la organización. El trato homogéneo no es el trato justo: dar a todos lo mismo cuando lo que aportan a la institución, a la organización, al movimiento, es muy distinto, es simplemente una injusticia.

El trato homogéneo es injusto porque los elementos que configuran la organización son heterogéneos y desarrollan tareas y funciones diferentes. Lo que resulta injusto es que dos personas que realizan la misma función tengan reconocimientos diferentes, especialmente si ambas cumplen exactamente los mismos criterios de rendimiento y eficacia.

La práctica de la justicia distributiva requiere, paradójicamente, del ejercicio de una cierta discriminación, pero no de una discriminación *a priori*, que se hace sin conocimiento de causa, a partir de criterios arbitrarios, sino *a posteriori*, cuando se ha evaluado el trabajo, la dedicación y la eficacia de cada elemento que ha intervenido.

Si el trato es homogéneo, pero la dedicación es muy desigual, quien se entrega a fondo para hacer realidad la misión, quien se deja la piel por el bien de la organización, se sentirá maltratado, y ello tendrá efectos en su motivación y posterior rendimiento.

En una ocasión planteamos a los alumnos un dilema ético: ¿qué tiene que hacer el líder de una organización? ¿Hacer públicos y transparentes todos los salarios o bien mantenerlos en secreto? Dicho de otra forma: ¿es bueno que todos sepan lo que cobra cada uno en el seno de la organización o lo mejor es mantener el secreto, la opacidad, la relación de confianza entre el líder y el colaborador?

Los alumnos se dividieron. Casi la mitad del aula era partidaria de no comunicar los salarios públicamente, mientras que un poco más de la mitad opinaba lo contrario. Algunos argumentaron que, si había grandes diferencias de sueldo, ello podría tener malas consecuencias para la buena marcha de la organización. Otros arguyeron que, si había trato de favor, salarios no justificados y se hacían públicos, ello podría encender la ira y la rabia de buena parte de los trabajadores y generar un clima tóxico que perjudicaría el alcance de la misión.

Los partidarios de la comunicación salarial, en cambio, justificaron que comunicar lo que cobran todos era un elemento de transparencia, y ello haría aumentar los niveles de confianza hacia la organización y obligaría previamente a los líderes a ser justos, a corregir irregularidades históricas y a corresponder a cada uno según su dedicación.

El debate está servido y no pretendemos ahora exponer los pros y contras de este

dilema, pero sí mostrar que la justicia distributiva exige un trato adecuado a cada uno, y ello solamente es posible si se conoce personalmente lo que hace y cómo lo hace. El trato homogéneo no es justo, como tampoco lo es valorar la aportación de las personas a partir de prejuicios, de tópicos o de estereotipos. El liderazgo ético es un liderazgo que se sostiene en la virtud de la justicia y que examina a fondo cada aportación antes de reconocerla, premiarla o sancionarla.

Es posible que, incluso siendo justo, el líder tenga que afrontar situaciones incómodas. Quien recibe menos tiene que entender por qué recibe menos. Quien recibe más debe entender por qué recibe más. No basta con ser justo; se necesita que los seguidores tengan la percepción de que se ha hecho justicia.

La pedagogía es decisiva para evitar cortocircuitos y toda clase de disfunciones. Al administrar justicia es bueno que el líder escuche a todas las partes implicadas, intente situarse detrás del *velo de la ignorancia*, en palabras de John Rawls, y solamente después de haberse hecho una imagen lo más adecuada posible de lo que hace cada uno y de lo que aporta cada agente administre la justicia que le corresponde.

7. La prudencia en la toma de decisiones

Decidir es consustancial al ejercicio de liderar. Se espera del líder que toma decisiones que las tome en el momento oportuno y que sean beneficiosas para alcanzar la misión.

Decidir no es fácil, y todavía menos cuando están en juego el destino de una comunidad, de una organización o de un juego. Cuando la decisión solamente afecta a uno mismo, la angustia disminuye, pero cuando tiene consecuencias para un conjunto de personas, estructuras e instancias, aumentan los niveles de ansiedad y de temor. Sin embargo, el líder tiene que decidir y no puede posponer indefinidamente sus decisiones. Es en el acto de decidir en el que se juega su credibilidad y también su trayectoria profesional dentro de una organización o en el seno de un movimiento.

Solamente si el líder tolera el *impasse* de la decisión y las presiones que experimenta cuando opta por uno u otro, podrá ejercer correctamente su función de liderar. Decidir significa asomarse al vértigo de las posibilidades. Consiste en tomar una alternativa, un camino, una vía, a veces irreversible, que marcará el rumbo de esa organización durante años.

Cuanto más elevado sea el nivel de poder que gestione un líder, más tolerancia a la angustia necesitará. Decidir en primera persona del singular no es fácil, porque si la opción tomada tiene consecuencias negativas, hay que asumir responsabilidades también en primera persona del singular y no esconder la cabeza bajo el ala. Es aquí donde está

en juego la credibilidad del líder.

La crisis de liderazgo que estamos sufriendo se debe en gran parte a esta situación. La ciudadanía percibe que los líderes que nos han conducido a la devastadora crisis económica y social que sufrimos no han asumido las responsabilidades que han generado sus actos, mientras que, en cambio, otros que no tenían ningún tipo de poder han tenido que asumir vicariamente estas responsabilidades.

Esta situación también se puede aplicar a muchas infraestructuras completamente deficitarias o bien ruinosas que se han financiado con fondos públicos durante los últimos veinte años en el conjunto del país. El ciudadano está indignado, porque quienes tomaron la decisión de construirlas no han asumido ninguna responsabilidad de un gasto público ruinoso que deberán pagar las generaciones futuras.

Decidir es jugársela; es un acto de soberanía, un ejercicio de plena libertad. Al líder le corresponde decidir y, consiguientemente, ejecutar las decisiones tomadas, pero para hacerlo necesitará la corresponsabilidad de otros agentes. Si estos agentes han podido intervenir en el proceso de la toma de decisión o, como mínimo, son conocedores de las razones que han conducido al líder a tomar esa decisión, es más fácil que se sumen a la decisión tomada y la ejecuten. Si, en cambio, no han sido consultados ni tenidos en cuenta, si solamente se les aplica la decisión de forma arbitraria, es muy posible que no la hagan suya y que obedezcan por pura sumisión jerárquica.

El líder no deja que las circunstancias, las presiones, los poderes fácticos, los mercados, los sistemas o la opinión pública decidan por él. Sin embargo, al decidir debe tener bien asumida una cualidad básica en el liderazgo ético, una de las virtudes básicas que están descritas en la *Ética a Nicómaco*: la prudencia, también denominada sabiduría práctica.

Santo Tomás, en sus comentarios a Aristóteles, afirma que la prudencia es «la madre de todas las virtudes», en la medida en que actúa en todas las demás. Es una cualidad esencial en el ejercicio del liderazgo ético, una virtud, una excelencia del carácter. Consiste en tomar las decisiones anticipando las consecuencias, reflexionando sobre los efectos positivos o negativos que puede tener para el conjunto de la organización y de la sociedad.

No se puede confundir con aquella actitud defensiva que evita todos los sacrificios posibles y busca la vía cómoda, sino que indica un compromiso que lleva al líder a un estudio profundo de la realidad o de la situación en la que se encuentra, teniendo en consideración todas las variables del caso, para poder actuar después según la sabiduría, la imparcialidad, la equidad y la medida cada vez que tome la decisión.

Esta anticipación de consecuencias es un trabajo prudencial que nunca se puede garantizar del todo, porque el futuro no está escrito y hay muchas variables imposibles

de controlar que pueden hacer cambiar el sentido de la prospectiva, pero tomar decisiones éticamente es tomarlas desde la virtud de la prudencia.

La prudencia es el punto medio entre dos extremos: la temeridad, que consiste en ir directamente sin evaluar riesgos y beneficios, y la pusilanimidad, que consiste en no hacer nada, en no moverse, en no tomar ninguna decisión por miedo a lo desconocido, al que está fuera de control y a todo lo que pueda suceder. El liderazgo ético es un liderazgo prudencial que anticipa las consecuencias para la organización. Al inclinarse por una u otra opción no pone como elemento prioritario sus intereses y beneficios, sino los beneficios de la organización que lidera.

En esta renuncia al propio beneficio, al propio interés (*self-interest*), es donde se pone de manifiesto el liderazgo ético. El yo queda integrado dentro de un nosotros. Sin embargo, el liderazgo prudencial también evalúa los daños y beneficios que puede tener esa operación para el conjunto de la sociedad, para el medio ambiente, para el entorno en el que está ubicada. No busca únicamente hacer realidad la misión de la organización. Busca que esta llegue a ser una realidad, pero en un marco de respeto al conjunto social, cultural y ecológico.

Lo más decisivo en la toma de decisiones son los criterios que hay en juego. Al optar por una u otra vía, el líder tiene que discernir a la luz de unos criterios. Es en esta operación donde se pone de relieve si la organización que lidera es coherente o no con los valores corporativos que ha hecho públicos.

Algunas veces, el único criterio que se tiene en cuenta es el máximo beneficio con el mínimo coste posible, es el beneficio económico, y se ignoran completamente los valores que se describen en la carta fundacional de la organización, del partido, del sindicato o del movimiento.

Los valores se revelan a través de las prácticas habituales que tienen lugar en la organización, y una de ellas es decidir. También los líderes caen en esta hipocresía: exigen a sus colaboradores los máximos beneficios en el mínimo tiempo posible y raramente los evalúan por la coherencia hacia los valores institucionales.

El liderazgo ético es un liderazgo prudencial que toma las decisiones en coherencia con los valores corporativos. Si la organización tiene entre sus valores corporativos la preferencia por los grupos más vulnerables de la sociedad, es decir, la solidaridad, no puede excluir a nadie que pertenezca a este colectivo, aunque esto, evidentemente, tenga consecuencias económicas.

Si la organización tiene entre sus valores corporativos la ecosensibilidad, no tomará decisiones que comporten un deterioro del medio ambiente, una corrosión del entorno natural, aunque esto signifique buscar energías alternativas o mecanismos de gestión de residuos más caros.

Tomar decisiones guiado por la virtud de la prudencia no salva del error ni del fracaso, porque no es un ejercicio que se desarrolle sobre evidencias, pero no hay duda de que reduce significativamente el campo de incertidumbre.

Sin embargo, en la toma de decisiones hay elementos que no entran en el proceso argumental o de razonamiento; hay visiones intuitivas que apuntan hacia determinados horizontes no justificados racionalmente. El líder prudencial escucha atentamente las razones a favor y en contra, se deja asesorar antes de tomar la decisión, pero no excluye la intuición en el proceso de toma de decisiones. Algunas veces la intuición es el elemento que inclina la balanza en un sentido u otro.

8. La práctica de la transparencia

Es unánime el clamor a favor de la transparencia. Los ciudadanos reclaman la transparencia en la gestión y en la administración del dinero público. También lo exigen a las entidades financieras, a los partidos políticos, a las instituciones religiosas y a las organizaciones no gubernamentales.

La transparencia es un indicador de calidad ética, una expresión de buen funcionamiento de la sociedad, de tal forma que, cuanta más transparencia exista en un cuerpo social, más creíbles son sus instituciones y, por consiguiente, más vinculación y cohesión se produce en su seno.

Cuando, en cambio, reina la opacidad, se crea un clima de suspicacia y de miedo, de permanente desconfianza, que solo conduce al tribalismo o, peor aún, al darwinismo social. Las dobles contabilidades son una expresión manifiesta de opacidad que, cuando se producen en el seno de una organización, sea un partido político, una organización no gubernamental o bien una comunidad religiosa, se genera suspicacia y pérdida de credibilidad.

La transparencia es una exigencia de la ética pública, un imperativo que se reclama cada vez más. Los medios de comunicación también han contribuido a ella, en la medida en que han dado a conocer malas prácticas y juegos sucios en las organizaciones de los partidos y de los sindicatos; pero también los propios medios, para ser creíbles, tienen que ser transparentes y dar noticia de cómo se financian, a qué grupos de interés sirven y qué ideales y objetivos persiguen.

El ciudadano tiene derecho a tener la máxima información de la perspectiva de un medio de comunicación; tiene que poder captar la lógica que lo conduce y liberarse del y falso y deteriorado tópico de la imparcialidad.

Exigimos que los políticos electos que nos representan en las instituciones

democráticas expliciten sus propiedades y los ingresos que perciben, pero con frecuencia desconocemos qué vínculos tienen y las asociaciones a las que pertenecen. Es evidente que hay que respetar siempre la libertad de asociación, uno de los principales bienes de las sociedades democráticas y abiertas, pero el ciudadano tiene derecho a conocer las vinculaciones del político electo, a qué grupos de interés beneficia y qué prioridades tiene.

El problema está en precisar los límites de esta transparencia. ¿Qué tenemos que saber de los representantes políticos? ¿Qué les podemos exigir saber? ¿Qué forma parte de su privacidad y no podemos invadir? Sin embargo, la privacidad no puede convertirse en un pretexto para practicar la opacidad, y menos aún se puede transformar en un receptáculo cerrado de malas prácticas.

Exigimos transparencia a los medios de comunicación, a los políticos, a las empresas y a los bancos, pero también a la industria. Tenemos que saber cómo se han elaborado los productos que vamos a consumir, debemos conocer en qué condiciones se han manufacturado, si se han respetado o no los derechos de los trabajadores, si se ha respetado o no el ecosistema, si se han transportado o no de forma sostenible. Necesitamos mucha más información del objeto de consumo para poder ejercer el consumo responsable, pero para ello es necesaria más transparencia y tenemos que exigirla al tejido productivo.

La búsqueda de la transparencia no se resuelve únicamente con más leyes y más normativas; tampoco con más comisiones y más inspecciones. Todo ello es necesario, pero se necesita un cambio profundo de mentalidad, una nueva forma de hacer, una transformación de las actitudes, tanto del ciudadano de a pie como del representante político, de los agentes económicos y sociales.

El liderazgo ético es transparente. El buen líder comunica los criterios con los que gobierna la institución, muestra cómo se toman decisiones, qué procesos se empezarán y justifica sus razones. Es evidente que hay círculos de transparencia en virtud de los grados de responsabilidad de las personas implicadas en el proyecto, pero el liderazgo ético exige transparencia en los procesos de tal forma que los seguidores sepan lo que se ha decidido y por qué. Todo ello aumenta la confianza en la organización y en la figura del líder.

9. Ejemplaridad e integridad

Según los especialistas en gestión de las organizaciones, los líderes pueden influir positivamente en sus organizaciones a través de cinco mecanismos generales: a través de

sus enseñanzas y sus comportamientos; mediante los elementos y los desafíos a los que prestan atención de una forma regular, a través de la forma en que responden a las grandes crisis; mediante los procesos, las estructuras y las estrategias que implementan, así como a través de los símbolos y rituales reforzados de la organización, y también a través de la forma en que gestionan los recursos, las recompensas, las promociones y las penalizaciones.

La ejemplaridad juega un papel decisivo en las organizaciones. Los procesos de aprendizaje pasan por la repetición, por la mimesis. Tanto en las primeras etapas de la vida como en la actividad profesional aprendemos por imitación, viendo cómo lo hacen los más veteranos y reproduciendo sus procesos. El referente es el sujeto que copiamos al hacer una determinada actividad. Quien es referente tiene, pues, una gran responsabilidad, porque, lo sepa o no, sus prácticas son imitadas por sus seguidores.

No todo referente es un líder. No todo líder es un referente. Un referente moral es alguien que despunta socialmente por su calidad humana, por su coherencia, por su competencia e integridad. Hay referentes morales en el campo de la enseñanza, de la medicina, del derecho, de la investigación, del humor o del deporte.

Lo que los convierte en referentes es principalmente la suma de dos competencias. Dominan técnicamente su campo de trabajo, desarrollan con excelencia su misión en el mundo (enseñar, curar, jugar al fútbol) y además lo hacen de una forma ejemplar. El referente moral es alguien admirado por la congruencia que tiene en su estilo de vida, alguien que técnicamente es muy superior a los demás, y cuya forma de interactuar con los demás revela además unos valores que le hacen ser alguien deseado.

Un líder es alguien que sabe aglutinar personas para hacer realidad una misión. El líder es un referente para los demás cuando es ejemplar, cuando tiene un *modus operandi* que todos valoran como excelente, como moralmente superior.

Si el referente atesora valores y desarrolla buenas prácticas, fácilmente el seguidor imitará estas buenas prácticas; pero si el referente miente, estafa, prevarica o simplemente corrompe, también estas malas prácticas serán imitadas en escalas inferiores.

El líder, lo sepa o no, es observado meticulosamente, no solo en lo que hace o dice públicamente, sino en las decisiones que se toman a puerta cerrada, en la forma en que trata a sus seguidores y a sus rivales. Hay líderes constantemente expuestos a la luz pública. Nos referimos, por ejemplo, a los alcaldes de pueblecitos, a los agentes de seguridad, a los directores de instituciones educativas.

Su rol no acaba en el seno de las organizaciones, sino que persiste durante todos los días de la semana, también los festivos. Se espera de un director de colegio una conducta cívica en el parque; se espera del alcalde del pueblo una actitud prudente cuando

conduce por la calle, y lo mismo se puede decir del jefe de la policía municipal. Su autoridad moral depende en gran parte de esta ejemplaridad pública.

El líder se convierte en un ejemplo para los demás cuando su conducta es impecable. En cambio, es un motivo de escándalo cuando sus actitudes chocan frontalmente con los valores corporativos de la organización a la que pertenece.

La repetición de una mala práctica como la mentira tiene efectos desastrosos en la organización, porque acaba generalizándose en todos los niveles. Si el líder miente, el seguidor entiende que hay circunstancias en las que es más efectivo mentir y, por tanto, miente. Le guste o no, su conducta tiene consecuencias, legitima ciertos procesos o bien cancela otros.

Escribe Theodor Adorno: «La mentira se ha convertido hoy en una técnica de defensa mediante la que cada uno genera a su alrededor el hielo del que tiene necesidad para vivir y prosperar». Lo que preocupa en la vida profesional no es la mentira en sí misma, sino el uso generalizado que se hace de la mentira y del engaño.

Aspirar a ser ejemplar no significa sucumbir al vicio del perfeccionismo. Los buenos líderes son conscientes de sus límites y errores. Nunca se presentan en la sociedad ni en el seno de las organizaciones como modelos de perfección que seguir. Conocen las lagunas de sus organizaciones y también sus limitaciones personales y profesionales, pero tratan de ser fieles a los valores corporativos, a la visión. La ejemplaridad no es el perfeccionismo, tampoco es una especie de santidad laica.

La ejemplaridad, que ha sido especialmente reivindicada en los últimos años, justamente como reacción a los malos ejemplos y a la crisis de credibilidad que tienen algunos líderes²³, es el compromiso con la excelencia, el trabajo constante para hacer las cosas bien hechas, la aspiración a lo óptimo, el combate contra la mediocridad. Consiste en no bajar la guardia y en tratar a todos con justicia y dignidad más allá de sus funciones.

La ejemplaridad se sostiene sobre la integridad. El tema de la integridad o de la autenticidad ocupa un lugar central en la filosofía moral contemporánea. El filósofo y politólogo Charles Taylor recuerda que la ética de la autenticidad trasciende el egoísmo, el relativismo o el interés personal²⁴. Este tipo de ética trata de buscar un equilibrio entre la libertad individual y las aspiraciones colectivas, fundado entre otras cosas en el respeto a sí mismo y a los demás.

Según Brown, lo que se tiene que enfatizar en el liderazgo ético es, antes que nada, la integridad. Se tiende a identificar al líder honesto con el líder íntegro. Para llegar a ser un líder íntegro es esencial el conocimiento de sí mismo, de los propios valores, y que estos valores se reflejen a través de sus decisiones y acciones.

La ejemplaridad se sostiene sobre la integridad²⁵, y el valor de la integridad está

estrechamente ligado al de la veracidad. Cuando decimos que alguien es íntegro o sincero, «no nos referimos –dice Aristóteles– al hombre que es verdadero en sus contratos ni en las cosas que tienen que ver con la justicia o la injusticia (ya que ello sería propio de otra virtud), sino a aquel que, cuando nada de todo esto está en juego, es verdadero en sus palabras y en su vida, simplemente porque tiene este carácter»²⁶.

La integridad es el compromiso activo con la verdad. Un liderazgo ético es un liderazgo basado en la práctica de la veracidad. El líder no miente a sus seguidores, como tampoco a sus destinatarios. Revela lo que son las cosas, o, al menos, tal como él las percibe, a partir de la información de que dispone.

La palabra veraz se corresponde con la realidad de las cosas. Es la impostura y la mentira institucionalizada lo que ha causado la crisis de confianza en los líderes políticos, sociales, económicos y religiosos. Han prometido lo que no podían prometer, han garantizado lo que no podían garantizar, y ello ha generado un gran escepticismo.

Lo que se espera de un líder es una palabra veraz. Según Aristóteles, es veraz quien en cualquier circunstancia dice de sí mismo lo que es, ni más ni menos, mostrando a través de las palabras y de las acciones lo que verdaderamente es. Por ello, la persona veraz muestra a los demás su ciencia y sentimientos, y sus pensamientos.

Escribe Alessandro Papa: «La veracidad no se debe confundir con la exhibición forzada de uno mismo, que hoy más que nunca llena nuestros días, sino que más bien es una colaboración constructiva ligada a la sinceridad y a la simplicidad, lejos de cualquier tipo de duplicidad. Esta verdad no es contraria al secreto profesional, sino que lo supone y resulta complementaria»²⁷.

Decir la verdad puede tener un coste muy alto para él y para su trayectoria profesional en la organización, porque muchas veces lo que quieren escuchar los seguidores es un discurso complaciente y halagador.

La veracidad significa respetar la palabra dada, que se traduce prácticamente en ser fiel y correcto hacia los demás, compromiso que debería estar presente en todas las relaciones económicas y sociales. Respetar la palabra dada significa ser conforme a lo que la verdad enseña. Veracidad quiere decir ser fiel, y esto va más allá de las normas deontológicas que cada profesional tiene que respetar.

Decir la verdad al pueblo puede ser muy costoso para un líder político, para el presidente de una comunidad nacional, pero el líder no puede sucumbir al paternalismo ni puede tratar a sus seguidores como niños, como súbditos menores de edad. No es legítima la mentira piadosa, aunque la finalidad sea loable, la de no causar daño al otro.

El profesor que lidera un aula tiene que decir la verdad a sus alumnos, tiene que hacerles saber que no están preparados si de veras no lo están y no alimentar una ficción para ahorrarse problemas. El responsable de una unidad de enfermos terminales no

puede engañar a las personas que están bajo su responsabilidad y prometerles que se salvarán si de hecho no puede garantizarlo. Tiene el deber de comunicar la verdad, por difícil que sea, aunque esta verdad comporte una pérdida de su prestigio profesional.

El líder de una empresa tiene que comunicar que los productos no están en buen estado si de verdad no lo están, aunque esto signifique perder toda la producción e incluso la confianza de los accionistas, pero esconder la cabeza bajo el ala formulando una mentira es engañar, traicionar lo que las cosas son, y finalmente acostumbra a tener peores consecuencias que la comunicación de la verdad.

El móvil para ser veraz no puede ser el beneficio económico ni el cálculo instrumental de beneficios. La veracidad es una exigencia básica que, como un imperativo, surge de la racionalidad práctica del líder. El líder es ejemplar cuando su vida es íntegra, es verdadero cuando no hay impostura ni falsedad en su obrar, en su discurso, cuando sus destinatarios tienen la impresión de que su palabra es valiosa, es de fiar.

10. Saber despedirse. La práctica de la gratitud

En el ejercicio del liderazgo hay dos momentos decisivos: el saludo y la despedida.

Al principio del gobierno, el líder toma la palabra y explica lo que se propone hacer. Es el momento de sumar adhesiones. Se le concede un tiempo de escucha para que formule sus objetivos, sus expectativas y para que al mismo tiempo sea hábil para sumar el máximo número de colaboradores.

En este saludo se impone necesariamente la prudencia. Un líder no puede prometer lo que no puede garantizar; no puede afirmar cosas que no puede probar, y no puede engañar, mentir ni falsear la realidad. Le corresponde conmover a sus seguidores, hacerlos vibrar con el proyecto que tiene entre manos, pero nunca debe sucumbir a la fácil retórica que busca el populismo para conseguir la aprobación de los estamentos menos cualificados del conjunto.

Dedicar tiempo al saludo no es malgastar el tiempo; es invertir en el equipo humano y en el reconocimiento del otro. En muchas grandes organizaciones de carácter público, pero también privado, los trabajadores ven entrar y salir nuevos líderes sin el mínimo ritual del saludo. La indiferencia hacia su trabajo, hacia su dedicación y entrega, es la peor forma de desprecio. Es difícil suscitar un cambio en estas organizaciones si los líderes no cuidan a las personas y las reconocen con justicia.

Más allá del acto puramente protocolario, el saludo es una forma de decir al otro que cuenta, que es relevante, que es necesario para la organización, aunque el trabajador no tenga conciencia de lo que aporta al conjunto.

No es en vano dedicar tiempo al saludo. En el ritual del saludo existe, de entrada, el reconocimiento del otro como interlocutor válido, como alguien que cuenta en el seno de la organización y de quien se espera un determinado tipo de funciones.

Este saludo tiene que hacerse extensivo a todas las personas de la organización, más allá de los niveles, de los rangos y de las responsabilidades. Si el líder realmente ha asumido que todos cuentan, que todos aportan al conjunto orgánico, que todo depende de todos, tiene que saludar a sus colaboradores y animarlos a realizar de la mejor forma posible su trabajo individual.

Es también muy relevante el ritual de la despedida. Por razones de distinta naturaleza, llega un día en que el líder se despide de la organización, del partido, del sindicato o de la universidad. Es el momento del adiós.

Despedirse y saludar es un acto de dignidad y de respeto hacia el otro. Cada cultura tiene sus propios elementos rituales, y el líder que se va los tiene que reconocer y dotar del máximo significado simbólico. No solamente cuando la despedida le afecta a él en primera persona, sino cuando afecta a personas que han entregado los mejores años de su vida para conseguir la misión de la organización.

Reconocer esta entrega y dedicación y hacerlo en un marco simbólico solemne es básico para garantizar la buena marcha de las personas. Hay muchas personas heridas en las organizaciones y en las instituciones porque sienten que su labor no ha sido reconocida como merecen. Se sienten instrumentos de un gran engranaje, piezas que no cuentan lo más mínimo para quienes gobiernan. La indiferencia genera resentimiento, y esta emoción es muy nociva tanto para el trabajo conjunto como para la reputación de la organización.

Al despedirse, el líder deja la organización y vuela hacia otros mundos. Por la forma de saludar y de despedirse se pone de manifiesto la calidad del liderazgo que ejerce. En la forma como saluda a sus nuevos seguidores y como se despide de sus equipos, de los colaboradores y de la organización se pone de relieve el valor de su liderazgo.

Lo primero que hay que establecer en el ejercicio de un liderazgo ético es que el líder sepa despedirse cuando sea el momento adecuado. No es fácil separar cuál es el *kairós* de la despedida, el momento oportuno para arriar velas y marchar. Existe un cúmulo de variables que inciden en la despedida.

Algunas veces el líder no es lo bastante consciente de que su etapa ha pasado y debe dejar paso a otras personas e iniciativas. En ocasiones se aferra al lugar de mando, porque siente vértigo de dejarlo e iniciar otras aventuras. Otras veces no le permiten despedirse y, aunque él, una y otra vez, intente zafarse de la responsabilidad, los órganos superiores no aprueban la decisión.

El momento idóneo para despedirse es cuando el líder experimenta que ha dado todo

lo que podía dar en el seno de la organización y que ya no aporta ningún valor añadido. Es entonces cuando tiene que dejar paso a nuevos liderazgos para volver a empezar con un nuevo ímpetu. Una segunda razón decisiva para despedirse es la pérdida de facultades, pero ello supone conciencia, capacidad de reconocer esta pérdida, y no siempre el líder tiene esa lucidez.

El líder que se da cuenta de que no tiene las facultades directivas de antaño o que experimenta nuevas limitaciones asociadas al envejecimiento acierta al renunciar al liderazgo. Esta renuncia no es fácil, especialmente cuando la organización que lidera otorga al líder prestigio y relevancia social, o bien unos recursos económicos que no podría obtener de otra forma, pero mantenerse en el lugar de mando cuando ya no se está con plenas capacidades para hacerlo no solo es perjudicial para la organización, sino para él mismo.

El liderazgo ético es el que está al servicio de la organización y no el que pone la organización al servicio de la persona que lidera y de sus intereses privados. El liderazgo ético se fundamenta justamente en la idea de servicio, en la alegría de servir. Es el líder quien está al servicio de una misión que le trasciende a él y no a la organización, la que está al servicio de su persona. La misión es lo verdaderamente relevante, y todo, tanto las personas, como las estructuras, como el propio liderazgo, es un instrumento para hacerla realidad.

El lenguaje que se impone en el ritual de la despedida es el de la gratitud. Corresponde al líder agradecer a todos los colaboradores su trabajo, su función en el conjunto de la organización, porque es la suma de las operaciones individuales lo que hace posible alcanzar la misión.

Alcanzar objetivos depende de un todo orgánico y corresponde al jefe de la totalidad agradecer a cada parte su función. Es un deber de justicia y también una forma de empujar a los seguidores a comprometerse de nuevo con el liderazgo que tome las riendas en el futuro.

El uso de la primera persona del plural es básico en el ritual de despedida, porque, de hecho, las conquistas son colectivas. Los grandes líderes de movimientos sociales, políticos, religiosos, pacifistas o ecologistas utilizan el *nosotros* como sujeto colectivo, no por una estrategia retórica, sino porque saben que las conquistas solamente son posibles mediante la cooperación y la corresponsabilidad de todos los implicados.

GRAMÁTICA DEL LIDERAZGO ÉTICO

1. Ética y cosmética

Desde la antigüedad clásica, numerosas tradiciones éticas procedentes de sistemas culturales, filosóficos o espirituales muy distintos han denunciado la fascinación por la apariencia y el lucro.

Sócrates en Grecia y Confucio en China han defendido que el comportamiento ético no puede estar motivado por la ganancia, sino por la naturaleza propia de la vida. Sócrates, contra los sofistas, defiende que el filósofo no puede estar al servicio del mejor postor, que tiene que actuar conforme a su voz interior –el *daimon*– y cumplir con sus deberes independientemente de las consecuencias que ello comporte. Su muerte es el ejemplo sublime de este compromiso y de esta autenticidad.

En las sentencias de Confucio, que podemos leer en sus *Analectas*, exige rectitud y fidelidad a sus seguidores, independientemente de las consecuencias que pueda tener²⁸. El sentido de piedad filial y la solidaridad son los valores que deben regular su acción en el mundo. La ética, la denominada filosofía práctica para Aristóteles, no puede estar sometida ni ser dependiente de intereses ajenos al ejercicio de la bondad.

Existe la sospecha de que el liderazgo ético solo esconde un objetivo: obtener más beneficios, tener más ganancias, aumentar el nivel de productividad. En el terreno de la ética aplicada a la empresa subsiste la sospecha de que la ética es un discurso puramente instrumental al servicio de un fin ajeno a la bondad y relacionado estrictamente con el beneficio económico.

Esta sospecha se puede también extender a toda la ética de las organizaciones. Muchos creen que la palabra «ética» es pura cosmética, y que lo que de veras se busca a través de este discurso es aumentar los beneficios, hacer las organizaciones más competentes y eficientes.

No cabe duda de que si el móvil de la ética es el beneficio, la ganancia, la productividad, la ética deja de ser ética para convertirse en cosmética, un ornamento puramente epidérmico que embellece la cara de una organización, pero que no la transfigura. La ética solo es ética si lleva asociada el examen, la transformación, la introducción de buenas prácticas en el seno de la organización²⁹.

Sin embargo, la sospecha no es extraña. Los que nos dedicamos profesionalmente a la ética de las profesiones y de las organizaciones tenemos que responder con frecuencia a esta pregunta: ¿por qué tenemos que ser éticos en la organización? ¿Por qué tenemos que velar por los valores y por los principios? ¿Qué ganancia obtengo a cambio?

Esta pregunta no se puede responder, porque sencillamente está mal formulada. La ética no es un saber instrumental, no es una disciplina que se tenga que aprender para que, una vez aprendida, se obtengan beneficios, ganancias materiales. El argumento consecuencialista no es decisivo, porque algunas veces ser ético complica mucho la vida, la hace más difícil y sumerge a la persona en un universo de dilemas y de angustias. No es verdad que siempre salga a cuenta ser buen profesional, ser coherente con los valores de la organización, no engañar y ser transparente.

Si el beneficio es lo único que cuenta y el discurso ético se introduce en las organizaciones única y exclusivamente para mejorar los beneficios, la ética desaparece y lo que permanece es pura cosmética.

«El beneficio es lo único que cuenta». Este mantra, repetido una y otra vez en todo tipo de organizaciones y contextos, está en el origen de nuestros males. Cuando el beneficio es lo único que cuenta, todo es válido para conseguirlo, incluso vulnerar los principios básicos y elementales de la ética de las organizaciones.

El problema no radica en el beneficio, sino en la visión que hay del beneficio. Se entiende fundamentalmente como beneficio material, el rendimiento económico, de tal forma que todo es válido para conseguirlo con el mínimo coste posible. Todos los colectivos sufren en su propia piel esta filosofía unilateral y destructiva que acaba convirtiendo al ser humano en una pura máquina de trabajar, en una materia mercantil, pero especialmente a los jóvenes que se incorporan al mercado laboral o, mejor dicho, que tienen la suerte de incorporarse.

Dado que el beneficio es lo único que cuenta, se les pagan sueldos de miseria, porque, si pueden hacer el trabajo por la mitad del coste que lo hacían sus padres a su edad, hay más ganancias para la empresa. Si se quejan o se rebelan, no hay problema, porque hay una lista inmensa de candidatos que esperan un sueldo de miseria para poder sufragar sus pequeños sueños.

En este contexto, la emancipación ni se plantea. Ello abre la puerta a todo tipo de explotaciones que, aunque se denominen con el eufemismo de *trabajo*, no dejan de ser formas de explotación del talento y de las fuerzas. Todo ello tiene como consecuencia final la desilusión de las jóvenes generaciones, las que justamente deberíamos ser capaces de entusiasmar por su propio bien y el del país.

Dado que el beneficio es lo único que cuenta, se pueden alargar las jornadas de trabajo y cargar de tareas a los trabajadores con actividades en casa, para que de esta

forma rindan más con el mismo salario. La crisis es el gran pretexto, pero también el clima laboral que la rodea. El argumento es claro: todo el mundo lo hace. Este principio está muy extendido y legitima prácticas que vulneran derechos básicos, como la equidad, la transparencia, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

Si el beneficio es lo único que cuenta, se pueden emitir programas televisivos y radiofónicos que insulten a la inteligencia humana y dañen gravemente la convivencia, pero que tengan unas grandes cuotas de audiencia y, por tanto, de publicidad. Se embrutece así el clima político y social y se hace más difícil convivir y deshacer tópicos y prejuicios, pero el emisor se enriquece, porque el exabrupto, el insulto y la vileza venden y aumentan la audiencia.

Como el beneficio es lo único que cuenta, se pueden deslocalizar las grandes empresas y operar en países en vías de desarrollo o bien en paraísos fiscales en los que es posible explotar y pagar mal a las masas humanas sin que nadie meta la nariz, porque no hay regulación de derechos ni defensa de la dignidad humana. Naturalmente, las empresas que quieren competir y seguir estando vivas en el sistema se ven con frecuencia obligadas a marchar, porque pueden elaborar los productos a bajo coste y venderlos por todo el mundo.

Cuando el beneficio es lo único que cuenta, la naturaleza deja de ser un espacio objeto de respeto y se convierte en una gran reserva industrial que se puede explotar indiscriminadamente para extraer de ella toda la energía posible hasta que la vaca deje de dar leche. Las generaciones futuras no cuentan.

Este mantra extendido globalmente por todos los rincones del mundo es la verdadera causa de nuestros males. ¿Pueden las organizaciones optar por otra lógica cuando el sistema es darwinista? ¿Podemos esperar que sean responsables social y ecológicamente cuando la competencia es desigual?

En este sistema neoliberal globalizado, las personas son valoradas únicamente por el beneficio que producen, cosa que genera una gran exclusión, porque quienes ya no pueden generar beneficios o no han podido nunca generarlos son objeto de discriminación.

El beneficio cuenta, pero no puede ser que sea lo único que cuente. También cuenta el bienestar mental y emocional de las personas. Se necesita una regulación de carácter global, una ética mundial que pueda neutralizar ese mantra y que garantice los derechos de todas las personas, independientemente del lugar en el que estén y el país en el que trabajen.

Solo una ética de carácter global puede poner límites a la voracidad de este mantra y a los efectos perversos que tiene sobre las personas, las familias y la naturaleza.

2. El arte de deliberar: tomar decisiones con los demás

Tal como hemos expresado en la parte anterior, es propio del líder tomar decisiones y ejecutarlas.

Este ejercicio de responsabilidad conlleva angustia y exige tolerancia al fracaso, pero nadie puede liderar sin decidir. Sin embargo, existen distintas y variadas formas de decidir, y no todas son éticamente legítimas.

El liderazgo ético parte de una determinada metodología en la toma de decisiones. Un buen líder no las toma arbitrariamente, de forma ciega o unilateral, sin considerar los pros y los contras de su elección, tanto para el conjunto de la organización como para el entorno en el que está inserta, sino que las toma metódicamente, considerando una serie de factores y de variables.

Es evidente que hay situaciones que no permiten tomarlas con la debida calma y sopesando todos los elementos que hay en juego, pero el liderazgo ético parte de un modelo que en la mayoría de las circunstancias se puede aplicar.

Examinar el proceso de toma de decisiones es básico para poder determinar la calidad de un liderazgo. Hay líderes que toman las decisiones unilateralmente, sin escuchar a nadie, sin asesorarse lo más mínimo, movidos por una intuición o simplemente a partir de una única información que no ha sido contrastada.

El buen liderazgo se manifiesta en la forma de tomar decisiones. No es extraño, pues, que en las publicaciones científicas sobre liderazgo de organizaciones se dedique tanto espacio a reflexionar sobre la metodología del proceso de toma de decisiones (*decision making process*). Realmente hay mucho en juego: no solo la credibilidad del líder, sino el desarrollo de la misión y la buena marcha de la organización.

Se supone que el líder tiene que decidir, pero cómo llega a la decisión y cómo la encauza en el seno de la organización es decisivo para que tenga un buen eco en la institución. Hay buenas decisiones que fracasan cuando son articuladas, porque no ha habido la suficiente pedagogía. Hay decisiones que no se han tomado considerando el interés general de la organización, el bien común, sino los intereses de un pequeño segmento, de un subconjunto de la organización, y ello tiene sus efectos perjudiciales en el conjunto.

La crisis económica y social que sufrimos ha obligado a los líderes a tomar decisiones muy delicadas. Sin embargo, no ha habido las mismas actitudes frente a la crisis ni se han activado los mismos protocolos. Hay organizaciones que han cerrado, otras no han cerrado, pero han despedido a trabajadores de una cierta edad. Hay algunas en las que se ha rebajado el sueldo de todo el personal, desde el director general hasta el conserje.

Otras han optado por contratar precariamente a jóvenes, muy cualificados, sistemáticamente explotados a cambio de un salario miserable que no les permite emanciparse. Este uso instrumental del talento y de la fuerza productiva más joven tiene graves consecuencias, porque desactiva la ilusión e incentiva la diáspora de los jóvenes con talento hacia otros lugares en busca de mejores condiciones de trabajo.

La forma en que se ha afrontado la crisis revela cuál es la calidad del liderazgo de una organización. Algunos, para salvar los privilegios de un pequeño subconjunto, han perjudicado a la gran mayoría, y ello ha sido letal para la misión y ha abierto heridas muy difíciles de curar.

La indignación ciudadana hacia la denominada *casta*, expresión que en los últimos años ha alcanzado mucha popularidad, y que tiene claras resonancias marxistas, tiene que ver con esta toma de decisiones.

El ciudadano común percibe que las decisiones que se han tomado para paliar los efectos de la crisis han sido muy desiguales y que la clase dominante, el estamento de los elegidos, no ha sufrido lo más mínimo los efectos de las malas decisiones que los líderes tomaron en el pasado. Esta polarización social es muy grave y alimenta todo tipo de populismos y de maniqueísmos.

Lo que se espera de un buen líder es que tome decisiones responsablemente o, dicho de otra forma, que asuma las consecuencias de las decisiones que ha tomado, que responda por ellas. Tanto en latín como en alemán, «responsabilidad» deriva del verbo «responder» (*respondeo, antworten*)³⁰. Es responsable quien responde a una llamada, quien responde de sus actos, quien responde de sus decisiones.

En este debate sobre la correcta toma de decisiones es significativa la aportación de la ética de inspiración neoaristotélica. Especialistas en el campo de la ética de las organizaciones y de las profesiones se inspiran en la *Ética a Nicómaco* para subrayar el valor que tiene la deliberación racional en la toma de decisiones del líder³¹.

Toda decisión, para ser mínimamente justa y prudente, tiene que someterse a un proceso de deliberación. La deliberación no garantiza el éxito ni el triunfo, pero reduce significativamente el campo de error y de incertidumbre. Quien delibera antes de decidir no llega necesariamente a una solución evidente, pero sí a una solución prudente, ponderada, que muy probablemente será la mejor que podía haber tomado en esa circunstancia.

La deliberación es un arte que no se puede ejercer en solitario, que requiere de un diálogo constructivo, de un intercambio fluido de razones. Deliberar es sopesar, valorar, analizar cada una de las alternativas que hay en juego antes de tomar la decisión.

Para poder realizar correctamente este proceso desde un principio hay que dibujar el árbol de decisiones, pintar las ramas que se pueden alcanzar, las vías que hay en el

horizonte, pero antes de trepar por una de ellas es necesario sopesar anticipadamente los pros y los contras de cada opción para el conjunto de la organización.

Para hacer esto hay que escuchar las razones de los demás, su perspectiva, su forma de enfocar la cuestión, por muy alejada y distante que esté de la propia. Con demasiada frecuencia, en el proceso de toma de decisiones se sucumbe al error de escuchar solo a quienes participan de la misma visión del juego, quienes tienen la misma perspectiva de análisis y, en consecuencia, se descuida el punto de vista del otro.

Deliberar exige la facultad de la imaginación, porque hay que poder dibujar las ramas del árbol de decisiones; exige el trabajo de la inteligencia para poder razonar, pero también se necesita del ejercicio de la memoria, que permite aportar el legado de la experiencia, cosa que es muy valiosa antes de emprender una decisión.

Escribe Aristóteles: «Deliberamos [...] sobre lo que está en nuestro poder y es realizable»³². En efecto, el líder delibera sobre lo que está bajo su soberanía. No tiene sentido dedicar esfuerzo y tiempo a sopesar lo que recae bajo la responsabilidad de otro. No tiene sentido tampoco deliberar sobre lo que no es realizable, sobre lo que es utópico, porque la deliberación es un ejercicio pragmático y realista que se propone llegar a la mejor decisión posible para ejecutar algo en la organización, y por ello tiene que estar muy arraigada en la situación y partir de un buen conocimiento de lo que las cosas son.

«Todos los hombres –escribe el autor de la *Ética a Nicómaco*– deliberan sobre lo que ellos mismos pueden hacer. Sobre los conocimientos exactos y suficientes no hay deliberación, por ejemplo sobre las letras (no vacilamos sobre cómo se tienen que escribir); en cambio, deliberamos sobre lo que se hace mediante nuestra intervención, aunque no siempre de la misma forma, por ejemplo sobre las cuestiones médicas o de negocios, y sobre la navegación más que sobre la gimnasia, en la medida en que la primera es menos precisa»³³.

La práctica deliberativa no tiene sentido cuando se ejerce sobre lo que es evidente, si por evidencia entendemos, siguiendo a René Descartes, lo claro y distinto por sí mismo (*clair et distinct pour soi même*). La deliberación tiene lugar sobre lo que no es claro ni nítido; sobre lo que permite múltiples abordajes y posiciones.

El líder se ve enfrentado a tomar decisiones en un magma de variables y de factores que no controla en su totalidad. Gobernar una empresa, por ejemplo, decidir qué mercados abrir, optar por una u otra política en el ámbito municipal, no es en ningún caso evidente. De ahí la importancia que tiene el trabajo de la deliberación.

La deliberación conjunta exige escucha, pero también cultura del pacto, de la negociación y de la flexibilidad. Al fin y al cabo, quien decide es el líder, pero, si ha escuchado y ha modulado su elección a partir de las sugerencias recibidas, es posible que acierte más y mejor. En este trabajo de sopesar no solo están en juego los beneficios

económicos, también está en juego la fidelidad a los valores corporativos, la palabra dada a los seguidores, a los efectos en el entorno y en la realización de la misión.

«La deliberación –dice Aristóteles– tiene lugar, pues, sobre las cosas que suceden la mayoría de las veces de una cierta forma, pero cuyo desenlace no es claro, y de aquellas que tienen un desenlace indeterminado».

El líder se enfrenta constantemente a lo indeterminado, a lo que podría ser de otra forma si las condiciones fueran diferentes. Respecto a lo que es claro no hay deliberación, pero respecto a lo que es tan oscuro que es imposible argumentar en pro o en contra tampoco hay deliberación. La deliberación requiere la suma de perspectivas, la acumulación de la máxima información y desde las fuentes más diversas.

Sin embargo, el objeto de la deliberación no es el fin, sino los medios que conducen a ese fin. Lo que el líder delibera con sus consultores o asesores no es la misión de la organización, lo que se propone, el objetivo último, porque esto le ha sido dado. Lo que él delibera es cómo hacerla efectiva, por qué vericuetos se puede hacer realidad.

Dedicar tiempo a este ejercicio de deliberación compartida con las personas más adecuadas es básico para ejercer un buen liderazgo. La decisión, sin embargo, no se puede posponer indefinidamente ni se puede trepar por dos ramas del mismo árbol. En último término, el líder tiene que decidir en soledad, de ahí su importancia también para el ejercicio del liderazgo ético la visita periódica de la soledad.

3. La soledad del líder. Vértigo y angustia

La ética es esencialmente un discurso crítico. Quien articula el discurso ético somete a crítica las costumbres de su tiempo. No en vano se ha definido la ética, especialmente en la modernidad, como una crítica de las costumbres. Es el caso de Immanuel Kant (1724-1804), pero también de Arthur Schopenhauer (1788-1860).

Quien ejercita la filosofía práctica somete al tribunal de la racionalidad lo que ve, lo que hacen y dejan de hacer sus coetáneos, y lo juzga todo a la luz de unos determinados principios.

Pero también es capaz de someter a crítica los mismos principios desde los que articula la crítica. Por ello, la ética es y ha sido históricamente una crítica de la moral, una deconstrucción de los tópicos, de las creencias, de los prejuicios y de los ideales de una determinada época. Sin conciencia crítica no hay ética.

Es propio del liderazgo ético la práctica de la crítica, pero especialmente de la autocrítica. La crítica de los demás solamente es legítima y tiene valor y autoridad cuando va precedida o acompañada de la autocrítica. El líder se ve obligado algunas

veces a criticar a sus seguidores, incluso a sus colaboradores más íntimos, pero esta crítica no tiene como finalidad la corrosión moral ni herirlos moralmente, sino estimularlos a realizar de forma óptima la misión que tienen encomendada.

El buen líder no puede dejar pasar todo. Tiene que corregir aquellas prácticas que desprestigian la organización y también las que alejan la barca de su horizonte. Sin embargo, la práctica de la corrección se puede ejercer de muchas formas. El liderazgo ético identifica los puntos negativos cuando es capaz de reconocer y de celebrar las buenas prácticas, las conductas excelentes de sus seguidores.

Este segundo aspecto no es tan habitual como el primero en la mayor parte de las organizaciones, y ello tiene graves consecuencias, porque la buena función no se reconoce, mientras que el defecto se recrimina. La crítica, que siempre va relacionada con el discernimiento, implica este doble trabajo de identificación de las sombras, pero también de las luces. En el ejercicio del liderazgo ético, la crítica es integral; incluye la penalización, pero también el reconocimiento y la gratitud cuando es pertinente.

Corresponde al buen líder someterse a crítica, tener la audacia de examinar sus hábitos, sus decisiones, sus complicidades y alianzas. Este autoexamen, que es la esencia de la ética desde Sócrates, solo se puede articular de forma óptima en la soledad.

Uno de los pilares del liderazgo, tal y como lo hemos definido anteriormente, es la capacidad de hacer nexos, la dimensión social que presupone en él el cultivo de la inteligencia social; pero tan importante como esta dimensión de extroversión es la dimensión introvertida, la capacidad de examinarse en soledad y de reflexionar sobre la forma en que se gobierna una determinada organización.

La soledad desempeña múltiples funciones en el ejercicio del liderazgo ético. De entrada, es el laboratorio óptimo para reflexionar antes de emprender una decisión. Como arguye la filósofa judía Hannah Arendt, la soledad no es el aislamiento. Estar aislado es estar físicamente separado del mundo social, ya sea a causa de una enfermedad, de un exilio o, por ejemplo, de un presidio, mientras que la soledad es una experiencia emocional, es un sentimiento, una vivencia (*eine Erlebnis*).

Se puede estar aislado y no sentirse solo, si se siente amado, cuidado y velado por alguien, aunque sea a distancia. Sin embargo, uno se puede sentir solo estando en medio de la muchedumbre. La soledad es el sentimiento de desamparo, de no contar para nadie, de ser irrelevante en el mundo.

Al líder, una vez que ha deliberado, ha escuchado el criterio de los expertos, ha atendido las recomendaciones de los asesores, le corresponde sumergirse en la soledad más solitaria y discernir lo que hay que hacer. Esta soledad es difícil de resistir, pero es básico que el buen líder se familiarice con ella para tomar la distancia necesaria respecto a la organización antes de tomar la mejor decisión.

El líder está solo cuando decide. Cualquier acción, cualquier decisión, contiene, consciente o inconscientemente, una propia concepción de la vida, del bien y del mal, en definitiva, un significado o, por decirlo con Paul Ricoeur, un «motivo»³⁴.

Por muy asesorado e informado que esté, antes de decidir está solo. Esta soledad va unida a dos experiencias que son muy habituales al tomar una opción fundamental: el vértigo y la angustia. Siente el vértigo de las posibilidades, porque ve que puede hacer lo uno, pero también lo otro, y que él tiene que decidir y que nadie puede hacerlo por él; pero además tiene que elegir, tiene que ejercer su libertad y jugársela.

También desempeña otro papel clave la soledad en el ejercicio del liderazgo ético. Es el entorno adecuado para valorar el recorrido hecho, para examinar la huella que ha dejado, para someterse a examen a sí mismo. Quizá por este motivo la soledad causa estupor no solo a quienes ejercen un liderazgo, sino a todo ser humano, porque es fácil que irrumpan los espectros del pasado con el dedo acusador.

En el curso actual de la vida tiene una especial relevancia estar conectado, ser accesible, disponer de red y de comunicación lo más rápida posible. La hiperconexión es uno de los ideales más codiciados de la época. Un buen líder tiene que ser fácil de hallar y tiene que ser fácil comunicar con él, pero también tiene que saber retirarse cuando corresponda, contar con espacios y tiempos para cavilar y reflexionar sobre las decisiones que ha tomado en el pasado y para proyectar lo que quiere ser y hacer en el futuro.

La soledad permite rememorar y anticipar, pero también someter a análisis la calidad de los vínculos que el líder tiene, las interacciones que establece con sus colaboradores inmediatos. El líder que no se interroga sobre los cambios externos e internos y que no pone en duda su propia acción puede llegar a ser «prisionero de su propio éxito», como escribe Gianfranco Zanda. Un buen líder tiene que ser prudente, veraz y humilde. Si se observa a sí mismo en soledad, puede examinarse y evitar grandes males para sí mismo y para los demás.

Los liderazgos económico, político y financiero son liderazgos muy delicados que afectan a muchas personas. Sería deseable que las personas que se comprometen cotidianamente en estos sectores tan relevantes para el bienestar colectivo actuaran movidos por los valores éticos, que periódicamente tuvieran la audacia de afrontar la soledad y examinar cómo hacen lo que hacen, cómo resuelven lo que tienen entre manos.

En este sentido, es necesario vindicar la desconexión periódica, algo políticamente incorrecto, visitar el silencio, hacer pausas, practicar el alejamiento del *mundanal ruido*. Hay líderes que desconocen cada vez más esta experiencia y, cuando por algún intersticio se abre la posibilidad de callar, de hacer silencio y disfrutar de la soledad y de reflexionar sobre el papel que desarrollan en el mundo, se evaden y buscan la conexión

como mecanismo de salvación.

4. De los valores a las buenas prácticas

Nos hemos referido a lo largo del ensayo a la expresión «valores corporativos» (*corporate values*), pero aún no hemos definido los *valores*. El liderazgo ético es un liderazgo cuya misión es gobernar a la luz de los valores corporativos, pero para comprender a fondo el significado de esta expresión debemos profundizar brevemente en la noción de valor.

Los valores no son entidades que captemos a través de los sentidos externos, como captamos, por ejemplo, un ruido, una tonalidad de luz o un olor. No están en la naturaleza ni en los artefactos que construimos con nuestro ingenio. No percibimos la justicia ni la prudencia cuando contemplamos un paisaje, tampoco la compasión o la generosidad.

Los valores no son entidades del medio natural, no forman parte del reino mineral, vegetal o animal. Tampoco son objetos artificiales. Son entidades inmateriales que captamos a través de la conciencia. Pertenecen a un reino invisible, al campo de los intangibles.

No los percibimos porque están en el interior del ser humano, en su integridad espiritual, en su ser más profundo. Solo cuando uno es capaz de sumergirse en su interioridad y de viajar por ese reino invisible, por ese mundo que no está descrito en ninguna geografía física ni en ninguna cartografía, puede reconocerlos, identificarlos y vivir conforme a su potencia.

Los valores son como pequeñas semillas que solo adquieren vida cuando uno es capaz de tomar conciencia de que están. En todo ser humano hay una esfera de cualidades que, debidamente cultivada, puede crecer y desarrollarse, desplegarse y alcanzar todo su esplendor.

Los valores son como pequeños sarmientos enterrados en la interioridad humana. Están, pero con frecuencia no tomamos conciencia de que están. El maravilloso potencial que tienen solamente se percibe cuando se traducen en actos externos, en acciones y en obras, en palabras y hechos. La solidaridad es intangible, pero sabemos valorar acciones solidarias, empresas solidarias, organizaciones que encarnan la solidaridad.

Los valores están en el interior de la persona, y solamente crecen y se desarrollan cuando uno tiene conciencia de lo que hay dentro de su ser, cuando capta el potencial escondido en él. Pero con demasiada frecuencia pensamos que los valores se transmiten

de unos a otros, como quien vierte agua de una botella al vaso.

Son, pues, cualidades intangibles e imperceptibles que habitan en el interior de la persona. El otro puede despertarlos, hacernos tomar conciencia de lo que somos, de lo que hay en nuestro ser y no habíamos intuido ni siquiera en sueños.

Los valores se manifiestan a través de las buenas prácticas (*good practices*). Solamente podemos decir que una persona tiene el valor de la puntualidad si es puntual cuando queda con alguien; solamente podemos decir de una organización que tiene el valor de la solidaridad si la practica habitualmente. Sin buenas prácticas, los valores son piezas de museo, cuerpos sin vida.

Corresponde al buen líder promover buenas prácticas en la organización que gobierna, rutinas que reflejen los valores institucionales. En muchas instituciones han proliferado las denominadas *guías de buenas prácticas (good practices guide)*. Tienen por objetivo identificar un conjunto de pautas consensuadas por toda la comunidad mediante las cuales se concrete un valor corporativo.

Este trabajo no es una pérdida de tiempo, sino todo lo contrario. Posibilita el diálogo, el pacto en aquellas cuestiones dilemáticas más habituales que interfieren en la actividad de cada agente, y ello ya es de positivo de por sí. El proceso de elaboración es tan relevante o quizá más que el producto resultante.

Imaginemos que una organización tiene como valor corporativo la eficacia energética. Una *guía de buenas prácticas* en este campo tendrá como objetivo introducir pautas, procesos, estrategias para que todos los miembros integrantes de las comunidades sean más eficientes con el uso de los recursos energéticos de la institución: el agua, el aire acondicionado, la luz, Internet, el gasoil o lo que corresponda.

Un buen líder inspira *guías de buenas prácticas*, pero después vigila por su cumplimiento, por su puesta en marcha. Al implementar estas buenas prácticas será observado con meticulosidad por sus seguidores, y solamente si cumple escrupulosamente será ejemplar para todos.

5. De la responsabilidad social corporativa a las organizaciones éticas

Algunos teóricos franceses han acuñado el término *orgéthique* para referirse a la ética propia de cada organización. Este vocablo presupone que cada organización, institución o comunidad es única y está regulada por un conjunto de principios y de prácticas apropiadas.

El liderazgo ético tiene como finalidad que las organizaciones tengan un desarrollo justo de sus propias funciones. Un principio básico en ética es que el fin no justifica los

medios.

La persecución legítima de la misión no puede poner en entredicho los principios y valores corporativos. Cuando nos referimos a organizaciones éticas, nos referimos a aquellas organizaciones que parten de esta máxima: la misión no legitima cualquier medio. Son organizaciones que someten a examen su misión y también los caminos para alcanzarla. Entre ellas está una ética del fin y de los medios.

En este campo se ha producido una gran evolución conceptual. Se ha transitado del concepto de *responsabilidad social corporativa* (RSC) a la noción de *organización ética*. Durante los últimos decenios, algunas organizaciones se han sumado a la idea de RSC. Este concepto, rico y polisémico en la bibliografía científica, evoca la idea de que las organizaciones, independientemente de sus legítimos fines (vender, comprar, educar, curar, entretener, divertir...), tienen una responsabilidad en el conjunto de la sociedad, una responsabilidad que va más allá de incrementar el beneficio de los accionistas.

Desde la década de los ochenta del siglo pasado hasta el momento presente, la noción de RSC ha sido objeto de todo tipo de matices y de transformaciones. Algunos teóricos de la empresa cuestionan que la empresa tenga que ejercer alguna responsabilidad social, mientras que otros consideran que es un deber, dado que esta vive de la sociedad y tiene que retornar lo que la sociedad le da produciendo algún tipo de beneficio para todos.

No es este el momento de estudiar las distintas formas de concebir la RSC ni los distintos mecanismos para implementarla realmente en las organizaciones, porque esto nos desviaría del tema que estamos explorando.

Existe un sinnúmero de iniciativas empresariales que se integran en el concepto de RSC. Algunas organizaciones invierten para mejorar las condiciones de vida de los grupos más vulnerables de la sociedad, otras aportan capital para preservar el patrimonio cultural del pasado. Las hay que sobre todo vigilan la custodia del medio ambiente y algunas aportan fondos para ayudar a países en vías de desarrollo.

No es legítimo realizar un juicio precipitado de la RSC y considerar unilateralmente que todo este tipo de iniciativas solo buscan obtener un mayor capital reputacional, una mejor imagen pública de la organización. La reputación es muy relevante para las organizaciones, y especialmente en la sociedad de la imagen y de las redes sociales que nos ha tocado vivir, pero ello no significa que la RSC sea únicamente un instrumento subsidiario de la reputación, aunque muchas organizaciones la hayan creado y desarrollado únicamente con este fin.

Estamos asistiendo a una metamorfosis cultural realmente interesante. Los ciudadanos no solo esperan de las organizaciones que dediquen una parte de sus beneficios a mejorar un entorno social, cultural y ecológico, ya sea a través de una fundación o de una entidad subsidiaria sin ánimo de lucro, sino que esperan que sean organizaciones éticas, dignas

de confianza. Esto exige mucho más, porque no afecta a un área sola, sino a la totalidad, al conjunto orgánico de la institución.

Este cambio de paradigma afecta gravemente a la estructura y fisiología de las organizaciones y altera los procesos que en ellas tienen lugar; la toma de decisiones, la política salarial, la forma de competir, la relación con los grupos de interés, la sensibilidad social, medioambiental, la integración de personas con diversidad funcional, la conciliación entre la vida familiar y la laboral, la equidad entre sexos en los lugares de máxima responsabilidad y un largo etcétera.

La reivindicación de organizaciones éticas es una consecuencia directa de la crisis de credibilidad y de prestigio del mundo institucional. Los ciudadanos reclaman organizaciones transparentes, eficientes, ecosensibles, equitativas, justas y respetuosas con la intimidad de las personas. Las malas prácticas no se pueden purgar con un departamento de RSC ni con una fundación que mejore la sociedad. Los ciudadanos reclaman que las organizaciones sean respetuosas con sus valores corporativos.

Este conjunto de vindicaciones se puede sintetizar con una sola frase: todos queremos organizaciones éticas. Sin embargo, esto solamente es posible si las personas que las integran asumen los valores corporativos, los hacen propios y, sobre todo, si el liderazgo ético se fundamenta en los mismos valores que predica. Las organizaciones son éticas cuando las personas que las integran actúan movidas por valores, y sobre todo cuando los líderes son coherentes y respetuosos con los valores corporativos.

Para alcanzar esta meta hay que superar la hipocresía y el doble lenguaje. En ocasiones, en el seno de las organizaciones se articula una doble moral: la pública y la privada. Se defienden públicamente unos valores y unas prácticas, pero en la privacidad, en *petit comité*, fuera de acta, se procede de una forma claramente opuesta. El buen líder no sucumbe a la hipocresía ni exige a sus seguidores lo que no puede exigirse a sí mismo.

La ética vende, especialmente en contextos de escepticismo y de crisis de credibilidad. Las organizaciones buscan la marca *ética* para situarse en el mercado, para ser creíbles y dignas de confianza.

Sin embargo, esta marca no se obtiene solamente generando algún programa social. La emergencia del paradigma de la transparencia hace que el ciudadano cada vez sepa más cómo se capitaliza una organización y qué inversiones hace, cuánto paga a sus trabajadores y cuáles son sus fuerzas productivas.

Todas las organizaciones anhelan la marca *ética*, pero ¿quién otorga esta marca? ¿Cómo se obtiene esta marca? ¿Qué agencia puede certificar que una organización es realmente ética? ¿Y qué criterios tendrá en cuenta para dar la certificación a unos y no darla a otros?

Todo ello nos conduce necesariamente a una nueva noción: la auditoría ética.

6. Auditorías éticas. ¿De qué estamos hablando?

«Auditoría ética» es una expresión relativamente reciente en el lenguaje de la ética de las organizaciones y de las profesiones. Lo es especialmente en nuestro país. En el contexto cultural y social de los Estados Unidos es una expresión que circula desde hace más de una década. De hecho, en este ámbito existen agencias que auditan si las organizaciones son éticas o no.

Auditar es, como sabemos, examinar el estado de una determinada organización para ver si en ella hay una buena salud económica o bien sufre algún tipo de patología.

La auditoría, tal y como se concibe en la actualidad, tiene un significado unilateralmente económico. Cuando se audita una ONG, una universidad o bien una empresa, se entiende que se revisan sus cuentas, las entradas y las salidas, las inversiones y los déficits, todo el movimiento y el flujo económico que hay en ella. Los auditores, que por definición tienen que ser agentes externos a la organización, para no ser arte ni parte, examinan a fondo estos contenidos y finalmente elaboran un dictamen sobre el estado económico de la organización e imponen o recomiendan unas medidas, si corresponde, para curarse de la patología que sufren.

Auditar éticamente una organización es una tarea que plantea una serie de dificultades conceptuales, porque lo que se audita, los valores corporativos, son realidades intangibles que no pesan ni se pueden palpar. De ahí la complejidad. Auditar lo que es inmaterial, lo que no ocupa espacio ni tiempo, plantea unas dificultades diferentes que auditar las estructuras, el capital y el estado de las infraestructuras de una organización.

Los valores, como las emociones, las creencias, los ideales, los prejuicios o los tópicos, no son realidades tangibles, aunque condicionan intensamente la vida de una colectividad, el desarrollo de un grupo humano. Pueden influir positivamente, pero también pueden hacerla de muerte. Por ello, poder auditar los prejuicios que hay latentes, los valores que profesa la mayoría o bien las creencias que tienen las personas que allí trabajan es esencial para saber dónde están, cuál es el estado anímico de una organización.

Los valores, como las creencias, se expresan indirectamente. A través de los estilos de vida y de trabajo, de las formas de relación y de interacción, se manifiestan cuáles son los valores que realmente mueven a las personas. Auditar si una organización es ética o no significa evaluar si es coherente con su propia pirámide axiológica, con el conjunto de valores corporativos que tiene marcados.

Si, por ejemplo, una organización se presenta socialmente con el valor de la accesibilidad como el valor axial o promovedor, podemos decir que es ética si en su seno hay pautas, prácticas, procesos y estrategias para hacer efectivo ese valor en el día a día de la organización, para no causar daños al medio ambiente, para custodiar la biodiversidad. Esto, ciertamente, sí puede auditarse, pero para hacerlo se requiere de entrada que la organización exponga cuáles son sus valores corporativos.

Esto vale tanto para un colegio concertado como para una ONG, para una empresa lucrativa como para un geriátrico. Solamente si el auditor conoce los valores corporativos podrá examinar si estos valores están o no presentes en la vida de la organización, en cada uno de sus departamentos y áreas de trabajo, porque una cosa son los valores escritos en la página de presentación y otra los valores vividos en el seno de la organización.

La auditoría ética requiere aún de otro factor: una agencia independiente que pueda evaluar sin presiones, sin condiciones y sin influencias de ningún tipo, y que pueda examinar sin limitaciones los procesos endógenos y exógenos de la organización para ver si esos valores son, de entrada, conocidos entre sus colaboradores; y en segundo lugar si se viven, porque no es lo mismo el *conocimiento* que la *vivencia* de los valores.

Las prácticas reflejan cuáles son los valores que realmente mueven una organización. La auditoría ética tiene como objetivo verificar la coherencia institucional. Esto interesa especialmente al liderazgo ético, porque su finalidad es cumplir con la misión, pero respetando en todo momento los valores corporativos. Es posible que esta auditoría no interese a la mayoría de las organizaciones, pero muy probablemente irá creciendo en los próximos años a medida que aumente el anhelo de transparencia y la responsabilidad del ciudadano.

Observamos con tristeza que la marca *ética* se está devaluando aceleradamente. La mayoría de las organizaciones saben que esta marca vende, y por ello la compran a bajo precio, pero solamente la compran como un elemento decorativo, de tal manera que los valores corporativos están ausentes en la vida diaria de la organización.

Los comités de ética de algunas organizaciones asistenciales se han creado precipitadamente con esta finalidad, para obtener un reconocimiento frente a la Administración, pero ello desacredita estos órganos de deliberación interdisciplinarios cuyo objetivo prioritario es resolver los dilemas morales que tienen lugar en la práctica asistencial y buscar las soluciones que sean más respetuosas con los derechos de los pacientes y las más coherentes con los valores corporativos. Cuando el usuario toma conciencia de ello, se indigna, y las consecuencias para la organización son negativas.

Poco a poco se ha ido poniendo de manifiesto que no es suficiente identificar un conjunto de valores, que no es suficiente elaborar *guías de buenas prácticas* o *códigos*

de ética de las organizaciones. Se ha ido viendo que hay que auditar los valores corporativos, las prácticas que tienen lugar en la organización, y que solo después de una auditoría imparcial e independiente se puede afirmar si una organización es ética o no.

Existe aún otro concepto muy relevante ligado estrechamente a la auditoría ética: la noción de trazabilidad. El ciudadano quiere conocer, cada vez con más detalle, cuál es la génesis del producto que compra, quiere saber dónde se ha elaborado, quién lo ha hecho, en qué circunstancias, cómo se ha trasladado, qué se ha pagado a los trabajadores, de qué materia prima se ha servido y qué efecto ha tenido en el ambiente la producción de ese objeto.

Poder trazar la genealogía de un producto significa tener conocimiento de cada momento de la secuencia de su elaboración, desde el principio hasta el mostrador. Auditar una organización es trazar el producto que se hace en ella y examinar si en ese proceso ha habido o no irregularidades o bien si durante todo el proceso se han respetado o no los derechos universales de las personas.

7. La necesidad de una *Global ethics*

La práctica del liderazgo ético exige una cuidadosa atención al entorno ambiental, al ecosistema en el que se ubica y desarrolla la actividad de la organización.

Según los especialistas, existe una íntima relación entre liderazgo ético (*ethical leadership*) y ambiental (*environmental leadership*)³⁵, aunque la noción de ambiente no solo evoca el conjunto de los seres vivos (microorganismos, plantas, árboles y animales), sino también el entorno social, los ecosistemas humanos.

El liderazgo ético se desarrolla considerando en todo momento los efectos que tienen las decisiones y las prácticas de la organización, tanto para el entorno humano interior como exterior a la organización (ciudad, pueblo, comarca, nación), así como para los ecosistemas (tierra, aire, agua y seres vivos).

Se entiende por liderazgo ambiental un liderazgo que se fundamenta en valores ecocéntricos (*ecocentric values*), una visión a favor del medio ambiente. Un buen líder ambiental tiene capacidad de persuadir a los miembros colaboradores de la organización para que participen en el proceso de cuidado y atención del ecosistema.

La humanidad está reclamando otra forma de gestionar el mundo, de organizar la sociedad. La sociedad global (*global society*) requiere de un gobierno global, un liderazgo mundial de carácter ético, legitimidad para todos los ciudadanos del planeta.

Desde hace más de tres decenios se ha teorizado a favor de una ética global. En el campo de las propuestas intelectuales sobresale la tentativa del teólogo católico Hans

Küng, con su visión de una ética global fundamentada en los valores comunes a las grandes tradiciones religiosas y espirituales de la humanidad, pero no es la única propuesta.

Johann Baptist Metz también propone una ética mundial (*eine Weltethik*) a partir de la experiencia de la compasión (*Mitleidung*), que a su modo de ver es la vivencia matriz más transversal y común a todos los códigos éticos de la humanidad, tanto los de naturaleza religiosa como laica.

Los problemas que sufre el mundo requieren una ética global. Un liderazgo ético no puede ser ajeno a la globalización de las comunicaciones, de los mercados, a la devastación del medio ambiente, a la desigualdad entre el Norte y el Sur.

Un líder del siglo XXI tiene que conocer el sistema-mundo en el que está ubicado y contribuir, gracias a su liderazgo, a mejorar la calidad del mundo global. Su intervención, por local que sea, tiene incidencias globales, y justamente por ello no puede ser ajeno a los efectos que tiene su liderazgo más allá de los límites de la organización. El mundo global tiene efectos en sus decisiones locales, con lo cual tiene que estar atento a lo que acontece más allá de su escenario habitual de trabajo.

Aunque estamos a años luz de la implementación de una ética global, porque existen muchos intereses contrapuestos, el mundo global requiere una ética y una política globales, ya que todo está profundamente interconectado, también las múltiples crisis que sufrimos. Lo económico afecta gravemente a lo ecológico y el drama ecológico afecta intensamente al plano de la cultura y las relaciones sociales.

La gran cuestión –no resuelta, y de hecho ni siquiera planteada– es cómo tiene que desarrollarse el diálogo entre economía y ética. Para ambas partes se advierte con creciente preocupación la urgencia de contar con una arquitectura teórica capaz de abordar los temas de interés común de forma unitaria y útil para ambas disciplinas.

Hay consenso sobre lo que no se desea: la mera yuxtaposición de categorías y de lenguajes, y mucho menos la subordinación de cuño imperialista de una disciplina a otra, pero aún no se sabe cómo dar los primeros pasos hacia la construcción de esa arquitectura común.

La perspectiva *macro* o también denominada *Gaya* es esencial para el presente y el futuro de la humanidad, porque todas las decisiones, por pequeñas que sean, tienen un eco en el ámbito meso, y de rebote en la dimensión macro. Una empresa, una comunidad –y especialmente la comunidad global (*global community*)–, no pueden estar gobernadas y lideradas sin esta visión holística.

¿LIDERAZGO ESPIRITUAL?

1. ¿De qué estamos hablando?

Desde principios del siglo XXI, las publicaciones científicas sobre liderazgo espiritual (*spiritual leadership*) han crecido exponencialmente, especialmente en el ámbito norteamericano y anglosajón.

Prueba de ello es el océano bibliográfico existente sobre esta cuestión y el creciente número de congresos, simposios y jornadas sobre esta temática³⁶. Una muestra de ello es la creación, desde 2003, en la *Academy of Management*, de un grupo de trabajo interdisciplinar dedicado exclusivamente a estudiar el lugar que ocupa la espiritualidad en el mundo laboral.

Este crecimiento no es en ningún caso pura casualidad ni fruto del azar. Existe un cansancio respecto al modo tradicional de ejercer el liderazgo, y justamente por ello emerge reactivamente un nuevo paradigma que se va abriendo camino en el mundo académico y también en algunas organizaciones pioneras.

La fatiga que sufre la ciudadanía del paradigma racionalista y burocrático y la profunda crisis de liderazgo que sufre la sociedad occidental explican en parte la emergencia de este nuevo paradigma. Las escuelas de negocios y de *management* se ven llamadas a plantear nuevas formas de liderazgo sustentadas en otros sistemas de valores y de actitudes.

Es difícil hacer prospectiva y anticipar qué quedará de todo esto en las próximas décadas, porque este movimiento –si es que así se le puede denominar– es aún muy incipiente. Resulta aventurado discernir hasta qué punto es una moda pasajera o bien un nuevo impulso que realmente conllevará una sustancial transformación en las formas y maneras de ejercer el liderazgo en las instituciones.

Según Fry (2003), el liderazgo espiritual comprende los valores, las actitudes y las conductas que son necesarias para motivarse intrínsecamente uno mismo y los demás a desarrollar la propia misión y el sentido de pertinencia.

Para comprender esta definición es básica la distinción entre motivación intrínseca (*intrinsic motivation*) y extrínseca. La primera emerge del fondo de la persona, de su

intimidad, mientras que la segunda viene potenciada desde fuera, mediante algún tipo de incentivo o de contraprestación: un aumento salarial, unas vacaciones más largas, un cargo de relevancia dentro de la organización.

Quien está motivado intrínsecamente hace la actividad sin que le empujen, la hace porque se siente llamado a hacerla, porque disfruta haciéndola, porque encuentra sentido al hacerla, independientemente de los incentivos, premios o contraprestaciones exteriores. La motivación intrínseca se relaciona con lo que tiene sentido, que es genuino, con un tipo de actividad que llena a la persona que la realiza, de tal forma que no necesita ninguna estimulación exterior para realizarla.

No cabe duda de que si los colaboradores de una organización experimentan esta motivación intrínseca, la organización fluye perfectamente, porque la misión de la institución coincide con el fin vital de los colaboradores, de tal forma que no es necesario motivarlos exteriormente, porque ya están motivados por sí mismos, porque buscan por sí mismos el mismo fin.

El propósito del liderazgo espiritual es crear visión en todos los niveles, en el individual y en el colectivo, empoderar al equipo y a la organización desde el nivel jerárquico más alto hasta el último. Cuando se describen las virtudes del liderazgo espiritual, afloran cualidades como la honestidad, la integridad, el cuidado, la compasión, la humildad, la sensibilidad, la fortaleza, la templanza, el amor y la fe.

Tal como recuerdan los especialistas en la temática, la raíz del liderazgo espiritual es la vida interior (*inner life*) o bien la práctica espiritual (*spiritual practice*). Es una forma de liderar que nace de una llamada interior (*inner voice*), de una exigencia que emerge de las profundidades y que conduce a la persona a liderar un proyecto, a llevar a cabo una misión y a hacerlo porque cree que lo tiene que hacer, que tiene sentido hacerlo, más allá de los beneficios o perjuicios personales que pueda tener.

Según la mayoría de especialistas, existe una profunda conexión entre el liderazgo espiritual y el liderazgo servicial (*servant leadership*). Greenleaf, por ejemplo, subraya la tesis de que el líder servicial tiene como principal misión el bien común (*common good*), incluso por encima de los propios intereses legítimos (*self interest*).

Según Spears, las diez características del liderazgo servicial o centrado en la idea del servicio son la escucha, la empatía, el cuidado, la atención, la persuasión, la conceptualización, la memoria y la capacidad de aprender del pasado, la disponibilidad y el compromiso en el crecimiento de la comunidad³⁷.

Russell y Stone, en cambio, atribuyen otras características al *servant leadership*: la visión, la honestidad, la integridad, la confianza, el servicio, la voluntad de ser referente, la innovación, la estima hacia los demás y, finalmente, el empoderamiento³⁸.

Es propio del liderazgo basado en el servicio el compromiso con el crecimiento de

cada miembro de la organización. Un líder servicial tiene como misión que todas las personas que colaboran con él crezcan en todas las posibles dimensiones.

Según los expertos, es fundamental distinguir el liderazgo religioso del liderazgo espiritual. El primero se fundamenta en los textos de una determinada tradición religiosa, de la que extrae los valores y las aptitudes fundamentales para liderar, mientras que el segundo no está ligado estrictamente a ninguna tradición religiosa, sino a valores transversales cuya finalidad es alcanzar una cualidad humana.

En el primer caso se puede hablar de un liderazgo inspirado en la tradición taoísta, cristiana, judía, budista o musulmana³⁹. Sin embargo, el liderazgo espiritual no se inspira exclusivamente en una determinada tradición religiosa, sino que se regula desde la denominada inteligencia espiritual, que es una modalidad de inteligencia propia de todo ser humano⁴⁰.

Según Abraham Maslow, los valores espirituales están constituidos por los valores comunes de las distintas Iglesias, incluidas las tradiciones no teístas. Otras, en cambio, relacionan lo espiritual con los aspectos no materiales. El caso es que bajo el amparo de *liderazgo espiritual* se incluye una rica constelación de valores, como el bien común, la sostenibilidad, la humildad, el voluntarismo, la compasión, la llamada, el sentido y la conexión.

El liderazgo espiritual no tiene solo como objetivo satisfacer las necesidades materiales de los colaboradores de una organización. Tiene también como objetivo satisfacer sus necesidades más elevadas, las que trascienden lo que es material. Los colaboradores, por ejemplo, necesitan encontrar sentido al trabajo que realizan, su significado (*the meaning*), su razón de ser, necesitan relacionar este sentido con el propósito que ellos mismos atribuyen a su vida.

El liderazgo espiritual representa un cambio fundamental, ya que la organización no se puede comprender como un elemento aislado, sino como la parte de un todo, el nódulo de una gran red, como un órgano dentro de un ser vivo. Por ello es lógico que desde el liderazgo espiritual se busquen soluciones de tipo orgánico y global.

Existe una íntima relación entre liderazgo ético y espiritual⁴¹. La gran mayoría de teóricos relacionan el liderazgo espiritual con valores y cualidades que hemos relacionado directamente con el liderazgo ético.

En este sentido, sería un error contraponer estos dos tipos, como si fueran formas ajenas o bien independientes de liderar. Todo liderazgo espiritual, por definición, es ético en la medida en que el líder busca conscientemente el bien común, está al servicio de la comunidad que lidera, es un instrumento de la misión y procura el crecimiento y el desarrollo de las personas que integran esa comunidad.

El liderazgo espiritual hace referencia, de forma especial, a todo ese conjunto de

técnicas corporales y de ejercicios que predisponen al líder a ejercer conscientemente su función, a entregarse al proyecto, a pacificar el entorno que gobierna. No cabe duda de que hay una íntima conexión entre la paz interior y la paz exterior. Por espiritualidad, muchos entienden ese conjunto de ejercicios físicos, mentales y emocionales cuyo término final es la paz interior, que es condición de posibilidad para liderar desde el desprendimiento la actitud de servicio.

Es importante establecer este nexo entre las dos formas de liderazgo, porque algunas veces se reduce la espiritualidad a un conjunto de ejercicios cuyo objetivo es el bienestar interior, el *good feeling*; pero la espiritualidad, tal como es entendida en la mayoría de especialistas citados en este apartado, es apertura, descentramiento, entrega, servicio, desposesión de sí mismo para trascender los propios intereses y ponerse al servicio del bien común. Cuando el liderazgo espiritual se desarrolla desde estos parámetros, coincide con el liderazgo ético.

2. Visión, misión y valores

La mayoría de las organizaciones, sean públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas, se presentan públicamente en la sociedad mostrando su visión, misión y sus valores. En poco más de una página se identifica el fin último de la organización, los objetivos que se plantea a corto plazo y, finalmente, el sistema de valores o pirámide axiológica que nutre la organización.

¿De qué hablamos cuando hablamos de *visión*?

La visión es el horizonte de sentido, la causa final, la razón de existir de la organización. Toda organización existe para alguna finalidad, para acometer un objetivo. Este fin puede ser explícito o implícito, puede darse a conocer *ad extra* o solamente *ad intra*, pero sin fin no hay organización.

En la mente de los que fundan una organización existe una razón, un motivo esencial que, a lo largo de la historia, se puede modificar, cambiar y transformar sustancialmente. De hecho, las organizaciones también se reinventan, y lo hacen cuando cambian la visión, porque ello comporta un cambio en todos los ámbitos.

En lenguaje aristotélico podríamos decir que la visión es la *causa final*, mientras que las personas son la *causa eficiente*, los que empujan con su trabajo para que se haga realidad la visión. La *causa formal* se refiere al conjunto de normas, reglas y códigos, escritos o tácitos, propios de la organización, y finalmente existe la *causa material*, que se refiere a todo aquel conjunto de estructuras, objetos y cosas que se requieren para hacer realidad la visión.

Es tarea propia del líder seducir a sus colaboradores y motivarlos para que trabajen por hacer realidad la visión. Actúa como la causa eficiente principal, porque los tiene que empujar y hacer posible un acercamiento entre lo que ahora y aquí es la organización respecto a su ideal, lo que debería ser.

Siempre hay una distancia entre la realidad y el ideal, entre lo que aspiran a ser las organizaciones y lo que realmente son. El buen líder no pierde de vista nunca esta distancia y trata de recortarla tanto como puede, introduciendo estrategias y mecanismos para hacer más efectivo el alcance de la visión.

Lo que singulariza una organización en el conjunto social es un grupo de elementos. En primer lugar es su visión, es decir, lo que aspira a hacer en el mundo; en segundo lugar es su forma, el *modus operandi*, la manera de trabajar, de interaccionar con el medio, de buscar fuentes de financiación, de gestionar los recursos, las personas que mueven la organización, y finalmente las estructuras, los servicios, los objetos. Todo ello conjuntado da una singularidad a una organización y la hace ser única en el conjunto de la sociedad.

Toda visión se plantea siempre en términos de futuro. Presupone temporalidad, porque se parte de la base de que alcanzar el objetivo no es una tarea inmediata, sino que trasciende el tiempo y exige tiempo. Por ello solamente puede haber visión si hay esperanza, si hay fe en que ese fin se puede alcanzar, si no en el presente sí en el futuro. Si se parte de la tesis de que la visión no es viable ni en el presente ni en el futuro, no tiene sentido ni afanarse ni luchar por ello. La visión tiene que ser factible, tiene que ser un sueño viable, para que pueda ser compartida y suscitar el interés y el movimiento de los seguidores. Para alcanzar esta meta, el líder tiene que buscar todo tipo de argumentos y de razones para conmovier a sus seguidores.

En el caso de que una organización haya alcanzado su visión, su razón de existir desaparece, a no ser que se reinvente y plantee otro horizonte de sentido. La hipotética culminación de la visión conduciría necesariamente a la disolución de la organización tal y como ahora la conocemos.

3. El sentido de pertenencia a un todo

Una de las cualidades atribuidas al liderazgo espiritual es el sentido de pertenencia a un todo.

La experiencia de la unidad de todo lo que existe es muy común en las grandes tradiciones espirituales y religiosas. Especialmente en las de carácter oriental se parte de la tesis de que, más allá de las diferencias existentes entre los seres que configuran la

realidad, existe un fondo común, una raíz, un principio divino y eterno que está presente en todas ellas, aunque ninguna de ellas lo contiene totalmente.

Esta extraña raíz común es denominada con varios nombres, pero tal y como se dice en el *Tao Te King*, el sabio es quien ve la unidad antes que las diferencias. Este elemento común o principio cósmico es lo que los une a todas ellas, aunque no se perciba por medio de los ojos físicos.

Se espera de un liderazgo espiritual la capacidad de ver lo que une a un conjunto antes que ver lo que hace distintos a sus miembros. Con frecuencia, esta mirada está ausente en el cuerpo social, en las ciudades, en los pueblos y en el seno de las naciones. Se subrayan sobre todo los elementos diferenciales, y no solamente esto, sino que se contraponen y se comparan, de tal forma que se organizan jerárquicamente y se crea todo tipo de resentimientos. Esta polarización conduce a separar a los grupos que integran un cuerpo social, a delimitar subconjuntos y a distinguir el nosotros de los demás.

En una organización, lo que une es la misión. Lo que separa es un conglomerado de elementos: desde la función que desempeña cada persona al rol, al rango o a la dedicación, pero lo que une es la misión. Un buen líder pone la atención en lo que une y suscita el sentido de pertenencia al todo.

Sin embargo, esta vivencia no se limita únicamente a las fronteras de la organización. En los grandes referentes espirituales de la humanidad, la unidad va más allá de castas, de comunidades y de Iglesias, es una unidad cósmica que trasciende todo tipo de fronteras. Por ello, porque pervive en ellos ese sentimiento de unidad y de pertenencia al todo, sus palabras y decisiones no hieren a otros colectivos, no sucumben al maniqueísmo y menos aún al cainismo.

Una organización, tal y como hemos subrayado, es un todo integrado por personas y estructuras. Es una unidad orgánica formada por una serie de unidades íntimamente conectadas, interrelacionadas de múltiples formas. Por ello, en sentido estricto, se puede concebir como una unidad orgánica y autónoma, pero nunca se puede concebir como una realidad autosuficiente, porque para poder existir necesita establecer necesariamente una relación adecuada con el entorno, pero además su propia integridad depende de múltiples interacciones que se dan en su interior.

Desde la visión organicista se concibe la organización como un sistema vivo. Los elementos están constantemente en interacción unos con otros. No pueden vivir separadamente, aislados. Las organizaciones, de hecho, son organismos vivos, ecosistemas permeables en el cuerpo social, en la exterioridad. Desde este punto de vista, el liderazgo no se puede articular de una forma rígida, sino que tiene que ser necesariamente flexible y estar constantemente adaptado a la circunstancia presente. Esta cualidad es la que permite la acomodación de la organización a su entorno interno y

externo.

Tal y como ponen de manifiesto los grandes teóricos de este paradigma organicista, las estructuras se tienen que adaptar a su entorno para que este pueda subsistir y cumplir con su misión. Este modelo se opone a la concepción clásica del *management*, en la que se da una fuerte centralización del proceso de toma de decisiones y donde la dinámica de la organización se caracteriza por la obediencia mecánica a reglas formales.

4. Trascender lo inmediato

La palabra «trascendencia» tiene una gran riqueza semántica en el campo de las ciencias religiosas. No es un concepto que provenga del campo de la psicología de las organizaciones ni de las escuelas de *management*.

Es una noción ligada a la experiencia espiritual y también está presente en determinadas antropologías filosóficas y escuelas psicológicas, como la logoterapia existencial de Viktor Frankl. El autor de *El hombre en busca de sentido* define al ser humano como un ser autotranscendente, capaz de elevarse por encima de sus necesidades y emociones para buscar fines difíciles.

Sin ánimo de agotar la rica semántica del verbo «trascender», partimos de la idea de que trascender significa, de entrada, ir más allá, cruzar un límite, traspasar una frontera. Trascender es un movimiento que comporta salir de un mismo, moverse hacia lo que se desconoce, salir del área de confort para explorar nuevos territorios⁴².

La noción también evoca elevación. «Trans» es el prefijo que expresa la superación de una frontera, el cruce de un límite, pero «ascendente» significa elevarse. Quien trasciende supera una barrera y se eleva, de tal manera que, desde el nuevo punto al que ha llegado, tiene una visión más amplia, más completa, más panorámica de lo que ahora observaba. Trasciende quien no se contenta con lo que sabe, con lo que domina, con lo que controla e indaga lo que desconoce, lo que está más allá de su área de conocimiento.

Esta cualidad es básica en el liderazgo espiritual. La curiosidad, el afán de saber y de conocer nuevos territorios, es esencial para poder descubrir nuevas metas, nuevos mercados, nuevas áreas de influencia. Para poder liderar una determinada organización es fundamental la capacidad de trascender la realidad inmediata, de ir más allá del presente inmediato, de las urgencias que inquietan el corazón del líder y colapsan su vida mental, y elevarse para preguntarse qué hay que hacer ahora para poder dar un salto cualitativo en el futuro.

En el ejercicio del liderazgo, la palabra «trascendencia» adopta distintos significados. No tiene un significado originariamente religioso. Tiene un sentido laico. El líder tiene

que trascender, en primer lugar, su presente inmediato. Con demasiada frecuencia, las urgencias, las ocupaciones del presente, no le permiten planificar a largo plazo, no le dejan entrever el campo que se abre en el horizonte, porque está completamente sumergido en el presente. Se espera de un buen líder capacidad para trascender el ahora y el aquí y para entrever escenarios de futuro que permitan tomar decisiones con perspectiva.

También es propia de un buen líder la capacidad para trascender sus emociones y necesidades para poder ponerse al servicio de la misión. Es evidente que en la vida del líder aflora todo tipo de necesidades, de sentimientos y de tensiones. Trascenderlas no significa no sentir las; significa ir más allá de ellas, de tal forma que incidan lo mínimo posible en la vida del liderazgo, en la toma de decisiones, en los proyectos que tienen que conducir al alcance de la misión.

Trascender las diferencias y las disputas que se generan por las diferencias es básico para llevar a cabo un proyecto colectivo. Con demasiada frecuencia la atención exclusiva en las diferencias genera polarización en las organizaciones. Se espera del líder que sepa trascenderlas y captar lo que une a todos los miembros de una organización para poder potenciar el sentimiento de pertenencia. Esto presupone altura de miras y la articulación de un discurso público de carácter incluyente.

El verbo «trascender» tiene un significado vectorial. Quien trasciende sale de sí mismo para llegar a un lugar que no conoce, se pone en camino, se descentra. El líder persigue una misión. La misión no es él ni tampoco la ha puesto él. Él está al servicio de la misión. Para hacerla realidad tiene que trascender todo tipo de contrariedades y de adversidades. Quien tiene un para qué (*wozu*), decía Viktor Frankl citando a Friedrich Nietzsche, es capaz de superar cualquier cómo (*wie*).

También es propio de un buen líder la capacidad de trascender su propia organización y plantearse cuál es su aportación en el conjunto, y al mismo tiempo preguntarse cuál es la que puede hacer en el futuro. Levantar la cabeza y otear el paisaje permite ver lo que habitualmente no se ve. Esto es, en un sentido puramente laico, el significado del verbo «trascender».

5. Tomar distancia de lo que es visible

La toma de distancia es una operación imprescindible en el liderazgo de una institución, de una comunidad o de un pueblo. Es absolutamente necesario que el líder tome distancia de la comunidad que gobierna con una cierta periodicidad y la contemple desde distintos ángulos para hacerse una idea precisa y poder observar sus debilidades y

fortalezas, y, por consiguiente, también poder valorar sus acciones, sus decisiones y la fisiología interna del conjunto que está dirigiendo.

Esta operación no tiene un significado físico, sino metafórico. Se puede tomar distancia de la institución que se lidera sin moverse de ella. Consiste en dejar de representar el papel de actor, de alguien que toma decisiones y las ejecuta, para ejercer la operación de espectador. Dentro de las cualidades propias del liderazgo espiritual se incluye esta operación, que es de naturaleza reflexiva y que permite distanciarse del propio rol de actor y desarrollar el papel de espectador.

Para poder actuar correctamente en un entorno es básico tomar distancia, ver cómo están conjuntados los elementos que configuran ese ecosistema, observar dónde estás las carencias y las fortalezas, detectar los errores y los aciertos. Solo después de contemplar con sosiego el conjunto orgánico es posible entrever *qué* hay que hacer y, sobre todo, *cómo* hay que intervenir.

La contemplación, en las grandes tradiciones religiosas y filosóficas de la humanidad, se describe como una actividad espiritual que consiste en hacerse uno con el objeto que se contempla, y por ello exige sosiego y tranquilidad interior. La contemplación es una actividad que lleva asociada una experiencia: la interrogación.

Quien contempla una totalidad, el cielo, la tierra, la noche estrellada, un paisaje o un bosque, se hace preguntas, ve cómo afloran cuestiones que tienen que ver con el sentido y la razón de ser de ese conjunto. La acción adormece la capacidad interrogativa del ser humano, mientras que la contemplación la cataliza. La acción por la acción, en cambio, tiende a conducir al desastre.

Cuando se actúa ciegamente, porque hay que actuar, porque no se puede estar quieto, sin saber por qué se hace lo que se hace ni qué se quiere obtener a través de aquella acción, es fácil sucumbir al error. La acción (*praxis*), en cambio, sustentada en la contemplación (*theorein*) tiende a ser eficaz y útil.

El liderazgo ético es esencialmente una praxis de transformación, de innovación, de cambio; sin embargo, una acción de cohesión requiere interrupciones periódicas, tomas de distancia, momentos contemplativos que permitan al líder sobrevolar la organización, observarla exhaustivamente y, con posterioridad, volver a actuar con eficacia.

Esta toma de distancia de la organización que se lidera se puede articular en distintos momentos. El líder toma distancia, en primer lugar, de las interacciones que sufre habitualmente y reflexiona sobre el sentido y la calidad que tienen. En segundo lugar reflexiona sobre las necesidades y posibilidades que tiene el conjunto de la organización, sobre lo que la nutre y lo que aporta al conjunto de la sociedad. En un tercer momento sobrevuela el entorno y detecta otras organizaciones, corporaciones e instituciones del mismo sector y se plantea qué nexos puede crear para cooperar y alcanzar la misión que

se propone.

Al tomar distancia de un objeto y contemplarlo desde distintas perspectivas se ven con más detalle sus características y propiedades. Si se mira siempre desde el mismo ángulo, el objeto no ofrece ninguna novedad, y al final se acaba creyendo que lo conoce integralmente, cuando de hecho solo percibe una cara del objeto.

Una organización no es un objeto; es un organismo vivo integrado por un conjunto de elementos interdependientes entre sí. El líder, cuando toma distancia, puede valorar cuál es el estado real de la organización, si se está lejos o cerca de la consecución del fin.

Uno de los males letales que afectan gravemente a la práctica del liderazgo en el presente es el hiperactivismo. La mayoría de los líderes sociales, políticos, económicos, culturales, académicos e incluso religiosos sufren una hiperactividad. Sienten que tienen que responder a un montón de solicitudes y estímulos que no pueden delegar en nadie.

Esta hiperactividad imprime una velocidad en el día a día que ofrece pocos espacios y tiempos para la interrupción, para la pausa. La hiperaceleración de la vida laboral no deja el más mínimo intersticio vital al líder para hacerse preguntas, para tomar distancia, para examinarse a sí mismo y también la marcha del liderazgo.

Esta hiperaceleración de los ritmos de vida y también la incapacidad para desconectar de la nube digital, con frecuencia hacen que el líder actúe sin pensar, sin contemplar previamente dónde hay que intervenir y dónde no. El liderazgo espiritual es una forma de reivindicar otro ritmo y otra cadencia en el ejercicio del liderazgo, es una forma de integrar en la vida de las organizaciones, de las instituciones y de los movimientos experiencias como la contemplación, la toma de distancia y la valoración reposada.

6. Autoconciencia

Hay síntomas inequívocos de que nuestro modelo de organización social, económico y político está en declive. El malestar social, la indignación contra el estamento político, la incertidumbre de los mercados y la inestabilidad que vive la economía nacional, europea y mundial nos muestra de una forma fehaciente que nuestro modelo está bajo mínimos.

La crisis que sufrimos no es ni circunstancial ni accidental. Tampoco es una herida que altera un órgano del cuerpo. Altera todo el cuerpo, y eso incluye su fisiología, su funcionamiento, el conjunto de órganos que lo constituyen. Es una crisis global. Darse cuenta es básico para ponerle remedio.

Las pequeñas curas son modos de alargar la agonía, de intentar mantener una situación que chirría y se hunde por doquier. Nos advierten de este fenómeno todo tipo de especialistas, tanto del mundo económico como social, político y filosófico. La

confluencia interdisciplinar es clara: necesitamos un nuevo modelo de producción, de consumo, de organización social, de desarrollo del trabajo, de vinculación entre el mundo político y el mundo civil.

Sin embargo, antes de adentrarnos en cada uno de estos campos y de explorar nuevas vías, caminos inusitados, es esencial tomar conciencia de la situación. Muchos esperan erróneamente que la crisis pase como pasa un vendaval o una granizada. Muchos esperan que, por arte de magia, volvamos al marco anterior, al oasis del tiempo previo a la crisis.

Hay que tomar conciencia de que estamos viviendo un cambio de modelo, de paradigma. Entramos en un nuevo territorio, pero no sabemos exactamente cómo es ni qué leyes lo rigen. Tenemos que edificarlo, tenemos que construirlo, tenemos que aprender de los errores del pasado, pero no reiterarnos en procesos y en formatos que han sido superados por el tiempo. La democracia representativa necesita un cambio profundo para seguir teniendo legitimidad y para frenar el populismo, la indiferencia, la demagogia y el crecimiento de grupos antisistema que ponen en entredicho las bases éticas y prepolíticas de las que nos hemos dotado para organizar la vida ciudadana.

Pero antes que nada necesitamos tomar conciencia. Este es el primer acto para transformar la situación que vivimos. La conciencia es la fuerza motriz del cambio. Todo empieza con un acto de conciencia colectiva. Con la individual no basta. Muchos debemos tomar conciencia, porque solamente si somos muchos será posible hacer la transición, el cambio que el mundo está pidiendo con urgencia. Nada puede cambiar en la política, en la sociedad, en la educación, en la sanidad, en la vida universitaria, si antes que nada no hay un acto de conciencia.

La conciencia es darse cuenta, es tener conocimiento de ello, es hacerse cargo del sufrimiento y de la injusticia que genera el modelo de organización social, económico y político que nos rige.

Tomar conciencia es un movimiento contra la banalidad, contra la simplificación, contra la trivialidad y la frivolidad, pero solo es posible si se toma distancia del momento actual, si se mira con perspectiva, si sobrevolamos el presente. Hay que entrenarse en una mirada panorámica, receptiva, transparente, más allá de los prejuicios, tópicos, bieses ideológicos. La conciencia exige este acto contemplativo, pero este acto debe ir seguido de otro acto, tanto o más arduo que este: la transformación.

Tomar conciencia es dejar de ser espectador. Es poner la inteligencia colectiva al servicio del bien común, es creer que la historia está abierta y que no estamos fatalmente condenados a la destrucción. En épocas de crisis, los nihilistas, los apocalípticos y los populistas se multiplican como ratones. Frente a estos colectivos hay que transitar pacíficamente hacia el no paradigma, sabiendo que en esta transición entraremos en un campo de incertidumbre y de inseguridad, cosa que ya no es nueva: ya hace tiempo que

estamos pisando ese terreno.

Tomar conciencia es plantar cara a la cultura de la velocidad y de la banalidad; requiere una visión lenta, ponderada, y sobre todo una mirada nueva, liberada de prejuicios del pasado.

Lo que esperamos de un buen líder es esa toma de conciencia, esa lucidez para emprender los cambios adecuados que nos lleven a una situación mejor. Ese cambio requiere previamente la autoconciencia de líder, de tener claridad del papel que el líder cumple en el mundo, y de ejecutarlo con la máxima precisión.

7. Liberación del ego

Escribe Albert Einstein que «el camino de una existencia gozosa y feliz pasa siempre por la renuncia y por el dominio de sí mismo», y afirma que la finalidad de todas las tradiciones espirituales y religiosas es que el ser humano se libere, «en la medida de sus capacidades, del ego».

En la mayoría de los textos académicos dedicados al liderazgo espiritual (*spiritual leadership*) se pone énfasis en el mismo punto: es un tipo de liderazgo que exige la renuncia a uno mismo por una causa más grande que la propia persona; la capacidad de ponerse al servicio de una misión, y todo ello comporta necesariamente lo que se denomina la renuncia al ego.

Ego es un vocablo polisémico en filosofía, en psicología y en ética. Al líder no se le exige que deje de ser él mismo, que renuncie a su personalidad y a su carácter cuando gobierna la nave, porque ello sería una pérdida de riqueza y de talento. El líder tiene que imprimir su sello personal en la forma de capitanear su nave, ya que para ello ha sido elegido o llamado.

Tampoco se le pide que se pierda en el todo, que se difumine en el conjunto, que renuncie a su soberanía y dejar hacer. Al buen líder se le pide que renuncie al ego, que se descentre, que tenga como principal fin de su actividad el bien de la organización, el desarrollo de la misión. La renuncia al ego es la renuncia a convertirse en el centro, en la autorreferencia.

En su conocido texto *Mis ideas y mis opiniones*, el padre de la teoría de la relatividad busca el punto de conexión, el campo de intersección entre las grandes tradiciones religiosas y espirituales de la humanidad.

A su modo de ver, todas convergen en este punto: en la lucha contra el ego, porque el ego es el padre de todos los males, la raíz de todos los conflictos de la humanidad. Esta ejercitación para liberarse del ego exige autodomínio y renuncia, pero también la

capacidad de sentirse parte de un todo mayor y de someterse y entregarse a una causa suprapersonal.

Esta tesis encuentra un encaje en la propuesta bíblica, pero también brahmánica, porque en ambas el egocentrismo es consecuencia de un deseo desordenado que solamente causa alteraciones y sufrimientos. Sin embargo, la liberación del ego no se puede entender como la negación de la propia identidad, del propio talento, que representa la propia singularidad.

Las tradiciones religiosas nos llaman a darnos a los demás, a exteriorizar lo que somos, a no quedárnoslo para nosotros, sino a echarlo fuera para contribuir a la belleza del mundo y a su construcción. La renuncia al ego no equivale a renunciar a lo que uno es y piensa, a lo que uno sabe y puede dar; sino a encerrarse en su mundo propio y excluir a los demás. El mal no es el yo; el mal es el ego, o más exactamente vivir conforme al ego, poner al yo en el centro del mundo y convertirlo en un ídolo, perdiendo la referencia del cosmos y olvidando el carácter efímero e insosteniblemente ligero de su propia existencia.

Esta tesis de Albert Einstein está inspirada en la ética de Arthur Schopenhauer, al que el mismo padre de la teoría de la relatividad elogia en varias ocasiones. En esta filosofía práctica, el principal imperativo es la práctica de la compasión y la renuncia a la voluntad de vivir, al ego.

La donación solo es posible en su perfecta gratuidad cuando se supera el ego, cuando no queda ningún vestigio de egoísmo y uno se da a los demás sin esperar nada a cambio, sin calcular ningún retorno, por el propio deseo de darse y de hacerlos partícipes de lo que uno es. La principal dificultad es el ego, el amor propio, el miedo a perder.

Muchas veces los colaboradores de una organización o de una institución critican a su líder por un exceso de ego. También los ciudadanos critican a sus líderes por un exceso de ego. Esta recriminación es muy habitual en el ámbito político, económico, social, pero también en el académico y religioso. Consideran que muchos líderes actúan movidos por su propio beneficio, por el enaltecimiento de su persona, para adquirir mayor gloria y reputación.

Esta crítica, no siempre justa, se refiere a una percepción. Los seguidores constatan que el líder se pone en el centro de la organización, que todo gira a su alrededor, que sobre todo busca su gloria y honor en detrimento de la misión de la organización. Si esta percepción es más que una percepción y se fundamenta en hechos reales, ese liderazgo no tiene la mínima calidad deseada.

El buen líder es todo para todos, se pone al servicio de la misión y renuncia a su comodidad y confort por el beneficio del conjunto. Al líder, pues, que no esté dispuesto a renunciar a ser el primero, a la abnegación, a vivir con ductilidad su poder, a ponerse a

disposición de su gente, difícilmente se le puede considerar ético.

8. Práctica de la compasión

La última cualidad que la mayoría de especialistas relacionan estrechamente con el liderazgo espiritual es la práctica de la compasión.

La compasión es una virtud, una emoción, un deber íntimamente ligado a las grandes tradiciones espirituales de la humanidad, pero de una forma especial a la sabiduría del budismo.

El budismo, entendido como una sabiduría práctica cuya principal misión es la liberación del sufrimiento que también niega el deseo, tiene en la compasión su virtud principal. Es un deber que no solo queda restringido al plano de los seres humanos, sino que se extiende a todo animal, a toda entidad viva que sufre.

La compasión, cuando se vive auténticamente, se traduce en acción, porque conmueve a la persona a buscar los mecanismos más idóneos para liberar al otro de su sufrimiento.

El liderazgo ético y espiritual fundamentado en la compasión es sensible al sufrimiento de los demás. Tal y como se describe en la bibliografía especializada, es un tipo de liderazgo sensible al sufrimiento de las personas, que no es indiferente a su dolor y que busca, por consiguiente, formas para aliviarlo, así como su máximo bienestar.

La práctica de la indiferencia o de la insensibilidad se opone totalmente a un liderazgo espiritual. Un buen líder está atento al sufrimiento de sus seguidores y vela por crear las condiciones óptimas para que puedan liberarse de su sufrimiento. No le da miedo vigilar las condiciones de trabajo de las personas que le siguen ni tomar conciencia de sus sufrimientos, porque se siente llamado a aliviarlo y entiende que no toda misión es legítima si causa sufrimiento a personas. No acepta tampoco cualquier medio para conseguir la misión si este medio significa aumentar el sufrimiento de las personas.

En este sentido, el liderazgo espiritual no es un liderazgo neutro o sencillamente vacío de contenido. Va ligado estrechamente a la compasión, y ello abre puertas, pero también las cierra. Las grandes explotaciones humanas en condiciones ínfimas se toleran por líderes que desconocen la experiencia de la compasión. Si fueran capaces de ponerse en la situación vital de los explotados, se darían cuenta de la gravedad de su liderazgo y se verían llamados a cambiar. Por ello, algunos prefieren no saber, ignorar las condiciones reales de sus trabajadores, ignorar los males que causan al entorno social y cultural, las maldades ecológicas que producen, por no tener que cambiar su sistema de explotación, que les resulta tan sumamente rentable.

Los liderazgos que explotan a personas, que discriminan o lesionan gravemente los derechos de las personas, no se pueden calificar en ningún caso ni de éticos ni tampoco de espirituales, porque si en el líder hubiera la más mínima experiencia de compasión, no podría tolerar que la realización de la misión justificara tanto sufrimiento.

La compasión no es el sentimiento de lástima ni es el falso paternalismo. Tampoco evoca una experiencia de superioridad. Es justamente unidad, participación en el sufrimiento del otro; consiste en hacerse cargo de su situación.

En el ámbito de las organizaciones, el buen líder dispone de varios mecanismos para favorecer el buen estado psicológico y físico de sus colaboradores. Garantizar ese estado es esencial para la mejor interacción en el seno de la organización, también para la motivación y, finalmente, para la productividad. Un buen líder cuida de las personas que colaboran con él, las ayuda a tomar buenas decisiones, muestra compasión hacia sus problemas personales⁴³.

Esta proximidad a la vida de los demás le hace ser un líder humano, pero también le dificulta la tarea de dirigir, porque no puede actuar al por mayor, de forma homogénea, sino que debe dar a cada uno lo que le corresponde.

6

LIDERAZGOS QUE DEJAN HUELLA

Después de explorar el significado del liderazgo ético y las cualidades inherentes a esta forma de ejercer el gobierno y de presentar esquemáticamente las características del liderazgo espiritual, nos disponemos en esta última parte a exponer algunos liderazgos del siglo XX que han dejado huella.

Los líderes que presentamos son iconos, referentes morales, ejemplos reales de transformación social. Atesoran las cualidades del liderazgo ético y espiritual que acabamos de presentar, y probablemente también poseen otros rasgos que no hemos integrado en el esquema anterior.

Presentamos a continuación cinco ejemplos de liderazgo ético, cinco misiones distintas en contextos diversos. Es evidente que hay muchos otros ejemplos de liderazgo ético en el mundo global y también en el mundo local, pero nuestra intención no es ser exhaustivos, sino ejemplificar, a través de figuras históricas reales, la práctica del liderazgo ético.

Contra los que consideran que esta forma de liderar es utópica, irreal y propia de otro mundo, es justo mostrar que hay figuras que han hecho realidad misiones muy difíciles mediante su tenacidad y ejemplo. Son referentes que han dejado huella, pero también que pueden inspirar nuevos liderazgos en el futuro.

«El mayor peligro de Europa es la fatiga». La frase es de Edmund Husserl. La formuló en la conocida conferencia que dictó en Viena en mayo de 1935. Hacía dos años que Adolf Hitler había llegado democráticamente a la cancillería de Alemania y aún faltaban cuatro para que estallara la Segunda Guerra Mundial.

Sobre el cansancio se ha escrito abundantemente. Hand-ke, en el *Ensayo sobre el cansancio*, y últimamente Byung-Chul Han, en *La sociedad del cansancio*, nos hacen aproximaciones fenomenológicas sumamente interesantes. La fatiga es fruto de la vulnerabilidad humana, de la constitutiva fragilidad del ser humano, de sus sueños, esperanzas y horizontes. La fatiga es, pues, una posibilidad humana que irrumpe cuando, después de arduo trabajo, no se alcanza el horizonte conquistado.

La época posutópica que nos ha tocado vivir está marcada por el cansancio, por una desilusión colectiva e incluso por una sensación de impotencia que justifica la parálisis,

la pereza y la indiferencia frente a los discursos alternativos.

Los líderes políticos ya no saben qué hacer para combatir la fatiga que experimentan los ciudadanos. Es una fatiga crónica. No sirven los discursos, tampoco las promesas, y menos aún las fórmulas milagrosas. El ciudadano está cansado de promesas incompletas, de sofisticada burocracia, de todo tipo de corrupciones, chanchullos y recortes de los derechos sociales. Hay mucho cansancio que aún crece más cuando el ciudadano siente cómo la demagogia, la retórica vacía y el perfil discursivo de bajo tono y de bajo nivel colapsa los medios de comunicación.

Y a pesar de ello hay que combatir la fatiga, porque, como dice el padre de la fenomenología, es el mayor peligro. Cuando las fuerzas democráticas se cansan, ocupan el espacio público los enemigos de las sociedades abiertas, por decirlo con la bella expresión de Karl Popper. La extrema derecha, con su retórica mesiánica y escatológica, cimentada en la heurística del miedo, como diría Hans Jonas, gana terreno, y eso es justamente lo que no nos podemos permitir.

La lucha contra la fatiga exige un trabajo doble: el ejercicio del recuerdo, de la razón anamnética, pero también otra tarea: la esperanza en las conquistas futuras. Las conquistas sociales del pasado solo se han hecho realidad porque quienes nos han precedido en el tiempo no se dejaron vencer por la fatiga, la desidia, el cansancio y el tedio. Lucharon. Y lucharon juntos, sin cainismo, con espíritu de colaboración.

Presentamos esquemáticamente las biografías de cinco líderes, porque a través de ellas podemos hacernos idea de las vicisitudes y las circunstancias históricas que tuvieron que vivir, y posteriormente identificamos algunas ideas de sus discursos más conmovedores, ideas que son iluminadoras para comprender cómo llevaron a cabo su liderazgo.

1. Mohandas Karamchand Gandhi (1869-1948)

Mohandas Karamchand Gandhi, denominado *Mahatma* («alma grande»), nace en Porbandar, una ciudad de pescadores en el golfo de Omán, el día 2 de octubre de 1869 en una agitada familia de comerciantes. A la edad de 12 años se casa en un matrimonio de conveniencia, según la tradición hindú, con una coetánea suya, con quien tendrá cuatro hijos varones. Cursa estudios de derecho en Ahmedabad y en 1888 en Londres, mientras profundiza en su formación religiosa sobre los textos sagrados del hinduismo, al que permanece profundamente fiel.

Ejerce brevemente en Bombay, y en 1893 se desplaza a Sudáfrica, donde se dedica a la defensa de la minoría india, fundando el *Natal Indian Congress* y organizando en

Johannesburgo la primera campaña de resistencia pasiva contra las leyes raciales. Una vez retornado a India en 1915 será el inspirador de los movimientos independentistas y promueve formas de lucha basadas en la no violencia y la no cooperación, como el rechazo al servicio militar o civil o en el boicot de productos ingleses y en la desobediencia civil.

Su mensaje, basado en una práctica rigurosa de la espiritualidad hinduista, viene sostenido por el ejemplo de una rígida ascesis interior y por una moral dura, y está basado en la lucha contra los prejuicios y en el respeto a cualquier ser humano.

Es encarcelado a causa de sus ideas y militancia de 1922 a 1924, y después de un período de retiro y de predicación religiosa vuelve a la acción política. En 1930 desafía al Gobierno inglés a propósito de la tasa sobre la sal, que pesa gravemente sobre toda la población india, en particular sobre los más pobres, y organiza la histórica *marcha de la sal*. El Gobierno británico reacciona encarcelando a sesenta mil personas, entre ellas Gandhi y muchos miembros del Partido del Congreso.

Tras el fracaso de las negociaciones en Londres para elaborar una Constitución india (1931), Gandhi retoma su lucha no violenta juntamente con los arrestados más reputados y miles de manifestantes, y consiguen cautivar la atención de todo el mundo en la causa de la independencia de la India. Después de 1934, su actividad principal es la defensa del progreso social de la casta de los intocables y de la reconstrucción rural. En el curso de la Segunda Guerra Mundial mantiene firme la exigencia de la independencia, sin entrar en colisión con las potencias de Asia.

A las maquinaciones del Gobierno británico para crear una confrontación entre hindúes y musulmanes en el interior del movimiento político independentista indio, Gandhi responde intensificando sus luchas a favor de la independencia, y el 8 de agosto de 1942 invita al pueblo indio a una gran prueba de desobediencia civil no violenta. Nuevamente arrestado, es encarcelado hasta 1944, cuando el Gobierno británico lo libera por graves motivos de salud y temiendo que pudiera morir en reclusión, cosa que podría desencadenar una revuelta popular.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el primer ministro británico Clement Attlee anuncia que el poder será transferido al pueblo indio y Gandhi pone fin a la lucha. Poco después, Jawaharlal Nerhu es el encargado de formar un Gobierno interino de la India independiente. Gandhi participa también en las negociaciones que conducen a la proclamación de la independencia el día 15 de agosto de 1947.

Se compromete después a hacer cesar la violencia entre la comunidad hindú y la musulmana, pero el 30 de enero de 1948, cerca de Birla House de Nueva Delhi, mientras estaba retirado en el jardín para una oración ecuménica, es víctima de un atentado, obra de Nathuram Godse, un fanático hindú que le dispara tres tiros con una pistola.

Mahatma Gandhi era un enigma tanto para sus seguidores como para sus enemigos. Fue el líder espiritual de la independencia de la India de Gran Bretaña, pero al mismo tiempo amigo de los ingleses y defensor de algunas de sus iniciativas bélicas. Era capaz de una devastadora campaña contra la ocupación, pero también implacablemente crítico con la sumisión de los suyos cuando se desfogaban con la sangre. Era un hombre que se sentía libre como un pájaro, incluso cuando estaba en prisión.

Nadie sensato dirá nunca estar a favor de la guerra. Así como Gandhi con sus acciones excluía el uso de las armas, con demasiada facilidad ha sido colocado en el panteón del moderno pacifismo extremo. Sería suficiente leerlo con atención para evitar una interpretación demasiado unilateral.

En cierta ocasión dijo: «Creo firmemente que allí donde hay que escoger entre la cobardía y la violencia hay que aconsejar la violencia. Por ello, cuando mi hijo mayor me pregunta cómo habría tenido que comportarme cuando yo, en 1908, fui agredido y reducido casi hasta la muerte (escaparme y marchar, o bien seguir mi instinto y usar la fuerza física para defenderme), le respondo que mi deber habría sido defenderme, incluso utilizando la violencia».

La cobardía es el sentimiento más nefasto en la visión de Gandhi. Impide valorar lo que es justo y perseguirlo. Impide, en última instancia, sentirse parte activa de una colectividad, trabajar por su progreso. Según él, hay que reducir los armamentos, evitar las guerras, fomentar el diálogo y las discusiones, que son preferibles, pero no cuando estos son un síntoma de impotencia.

Mahatma tenía una benévola consideración sobre el género humano. Decía: «No debemos pensar en grandes cosas, sino en las buenas. Los hombres son una mezcla de bondad y de maldad, en los que, sin embargo, prevalece la bondad». Es la tesis opuesta en boga, en la primera década de este siglo, propugnada y defendida por los *neocon* norteamericanos, para quienes, igual que Thomas Hobbes, *homo homini lupus*. El mundo, para ellos, no es otra cosa que una jungla en la que prevalece la ley del más fuerte.

Esta ideología, presente en los Estados Unidos, investidos con el deber de exportar la democracia a todos los países árabes, ha tenido y sigue teniendo efectos devastadores. Si tuviéramos oídos para escuchar al gran activista hindú, sus escritos podrían enseñarnos a afrontar la cuestión de otra forma.

Escribe Mahatma Gandhi: «Estoy más convencido que nunca de que no fue la espada lo que conquistó un lugar para el islam en aquellos días. Fue más bien la simplicidad rígida, la modestia total del Profeta, el escrupuloso cumplimiento de sus promesas, su intrepidez, su valentía, su absoluta fe en Al-lah y en su propia misión. Esto, y no la fuerza, es lo que lo llevó a tener éxito y a superar todos los problemas que se le

presentaron».

Con estos ingredientes, propios de un político atípico, más propios de un líder filósofo que de un estratega, se entregó en cuerpo y alma a conducir una masa que, quizá sin comprenderlo, le seguía. Tradujo el pensamiento en acciones espectaculares e inéditas, introdujo en el vocabulario político conceptos como la desobediencia civil. Consideraba que es inútil y estéril lamentarse por la prevaricación de los poderosos, que existe una responsabilidad individual, una ley moral que yace en nuestro interior y que ha de guiarnos incluso contra los reglamentos y las jerarquías.

El 12 de agosto de 1920 proclamó el *Speech on non-cooperation* (el *Discurso de la no cooperación*). Desarrolló este parlamento en un encuentro público en la playa frente al *Presidency College* de Madrás. Pocos días antes, el día 1 de agosto, se había inaugurado el movimiento de la no cooperación.

En este histórico discurso se pueden intuir algunas cualidades éticas de su liderazgo político.

Dice Mahatma Gandhi: «Se me ha dicho que la no cooperación es inconstitucional. Me permito negar que sea inconstitucional. Al contrario, defiendo que la no cooperación es una doctrina justa y religiosa; es un derecho intrínseco de cualquier ser humano y absolutamente constitucional»⁴⁴.

En el liderazgo ético de Gandhi tiene un especial valor el medio para alcanzar la misión. El objetivo está claro: la independencia de la India del imperialismo británico, pero Gandhi defiende un medio no violento a través de la no cooperación. Respecto al fin, consiguió pronto muchas adhesiones, pero, por lo que respecta al medio, Gandhi tuvo que trabajar mucho para inculcar esta idea a sus seguidores.

Si la India –dice– hubiera aceptado la doctrina de la espada, entonces mi vida como indio ya se habría terminado. Por eso creo que la India tiene una misión particular, y porque creo en una misión particular de la India, tras siglos de experiencia, creo que lo justo para cualquier ser humano en el mundo no es la justicia basada en la violencia, sino la justicia fundada sobre el sacrificio de uno mismo, la justicia fundada sobre *yajña* y *kurbani* –me adhiero a esta doctrina y me adheriré siempre–, por esa razón os digo que mientras mi amigo crea en la doctrina de la violencia y que adoptar la doctrina de la no violencia es el arma del débil, yo creo en la doctrina de la no violencia como el arma del más fuerte. Creo que el hombre es el soldado más fuerte porque osa morir desarmado, a pecho descubierto, frente al enemigo. Esto por lo que corresponde a la parte no violenta de la no cooperación. Por ello, sugiero a mis doctos compatriotas que, en la medida en que la doctrina de la no cooperación siga siendo no violenta, la doctrina no tendrá nada de inconstitucional

⁴⁵

Para persuadir a los seguidores de este medio no violento, Gandhi busca complicidades en la tradición del pueblo hindú, especialmente en los textos sagrados del hinduismo, y hace ver a los suyos que la no violencia no es una invención personal, sino el arma más fuerte que hay, y que la India tiene que ser ejemplo en el mundo entero de

una conquista que no comporte el derramamiento de sangre y la muerte de inocentes.

Dice Gandhi respecto a la tarea de liderar:

El pueblo –las masas– exige de nosotros, sus líderes, indicaciones claras. De nosotros no quiere equívocos. La idea de ser elegido y después rehusar el juramento de fidelidad llevaría solamente a la nación a desconfiar de sus líderes. No sería una indicación clara para la nación. Por ello os digo a vosotros, compatriotas míos: no caigáis en esa trampa. Traicionaríamos a nuestro país si adoptásemos el método de querer gobernar y después no hacer el juramento de fidelidad⁴⁶.

Muestra un valor muy relevante en el liderazgo: la fidelidad a la llamada, a la misión, al pueblo. Según su criterio, lo que espera el pueblo de un líder es que sea fiel, capaz de sacrificarse por la misión y de dar, si llega el caso, su vida. La infidelidad a la misión, ya sea por miedo o por comodidad, tiene como consecuencia la desconfianza del pueblo y la crisis de credibilidad del líder.

Dice Gandhi: «Sostengo que, si queremos proveer a la nación de una guía que sea lo más clara posible y no queremos jugar con esta gran nación, tenemos que dejar bien claro a la nación que no podemos aceptar favores, por grandes que puedan ser, si estos favores van acompañados de una injusticia»⁴⁷.

De nuevo se pone de relieve el liderazgo ético de Mahatma Gandhi. El medio para alcanzar la justicia tiene que ser justo; el medio para alcanzar la independencia tiene que ser pacífico. Según Gandhi, la credibilidad del proceso de la independencia de la India depende esencialmente de la forma en que se consiga.

La renuncia por la misión también es clara en este discurso de Gandhi: «Si tuviera que morir –dice– en el intento, valdría más la pena morir que no vivir y renegar de mi propia doctrina»⁴⁸.

Contra la tesis del Gandhi revolucionario hay que subrayar que Gandhi era un amante del orden y la jerarquía. Entendía que el orden es lo que se da cuando hay justicia, mientras que cuando el orden es impuesto por la vía coercitiva, no es orden lo que hay, sino miedo. Por ello Gandhi era partidario de un nuevo orden, de un orden que naciera de la justicia y no del imperialismo británico.

No quiero –dice– la revolución. Quiero un progreso ordenado. No quiero un orden desordenado. No quiero el caos. Quiero que un verdadero orden nazca de este caos que se me presenta como orden. Si es un orden establecido por un tirano para hacerse con el control del gobierno a la manera tiránica, digo que para mí no es orden, sino desorden. Quiero hacer nacer la justicia de esta injusticia. Os sugiero también la no cooperación pasiva⁴⁹.

Sorprende en este discurso de Gandhi la moderación con que se refiere a las fuerzas de ocupación. Es propio de su liderazgo la búsqueda de las palabras más adecuadas. No pretende encender la cólera ni animar el resentimiento, sino potenciar un movimiento

basado en la no violencia.

Dice Gandhi:

Podéis pensar que he pronunciado estas palabras con cólera, porque he juzgado los sistemas de este gobierno como inmorales, injustos, degradantes y falsos. Utilizo estos adjetivos con la máxima ponderación. Los he usado también para mi auténtico hermano, con quien he estado comprometido en una batalla de no cooperación durante más de trece años, y hasta que no llegue al resto de mis hermanos, os digo que los he acusado de injusticia cuando sus proyectos se basaban sobre fundamentos inmorales. Les decía que no estaban de parte de la verdad⁵⁰.

Gandhi trasciende el maniqueísmo, la visión negativa del otro y evita atizar el sentimiento de animadversión contra los británicos. Como hemos dicho en el apartado anterior, es propio de un líder espiritual captar lo que une, trascender las diferencias y buscar la benevolencia. Esto es lo que Gandhi intenta a lo largo de su discurso.

Dice Gandhi:

No había cólera en mí. Les decía esta verdad incómoda porque los quería. De la misma forma digo a los británicos que los quiero y que quiero tener vínculos con ellos, pero en condiciones bien precisas. Quiero mi dignidad y mi absoluta igualdad para con ellos. Si no puedo obtener esta igualdad con los británicos, no quiero la unión con ellos. Si por dejar ir a los británicos tengo que imponer desorden temporal y malestar a los comerciantes nacionales, prefiero este desorden y este malestar antes que recibir injusticia por parte de una gran nación como es la británica⁵¹.

Concluye este histórico discurso afirmando que no es un santo ni un visionario, sino alguien que tiene una misión que realizar en el mundo, pero que no puede hacerlo en solitario. Se reconoce débil, evocando la virtud de la humildad, propia del liderazgo ético, y exhorta a luchar por la misión con disciplina y tenacidad.

Dice Gandhi al finalizar este discurso:

Por esta razón es por lo que estoy aquí, frente a vosotros, y os imploro llevar a cabo esta batalla religiosa; pero no es una batalla propuesta por un visionario o por un santo. Niego ser un visionario. No acepto para mí la santidad. Soy del mundo, un ser terrenal, un sirviente corriente, como muchos de vosotros, probablemente mucho más que vosotros. Estoy sujeto a vuestras mismas debilidades. Sin embargo, yo he visto mundo. He vivido en el mundo con los ojos abiertos. He afrontado las pruebas más arduas que hayan podido corresponder a un hombre. Lo he afrontado con disciplina. He comprendido el secreto de mi estimado sagrado hinduismo. He aprendido la lección de que la no cooperación no es solo deber del santo, sino de cualquier ciudadano, quien, no sabiendo mucho, no queriendo saber mucho, quiere transformar las normas, las funciones familiares. Los pueblos europeos enseñan a sus masas, a los pobres, la doctrina de la espada. Pero los *rishis* de India, que han mantenido las tradiciones indias, han predicado a las masas de India la doctrina de la no espada, no de la violencia, sino del sufrimiento, del sufrimiento personal⁵².

Otro discurso emblemático de Mahatma Gandhi es el conocido discurso de la marcha

de la sal (*Salt March Speech*), pronunciado el 11 de marzo de 1930.

Este parlamento tuvo lugar en el *Ashram Sabarmati* de Ahmedabad, durante un encuentro de oración. Al día siguiente, Gandhi marchó con un grupo de personas y el día 6 de abril, tras recorrer trescientos ochenta kilómetros de marcha, llegó a Dandi, donde miles de indios, unidos en la marcha, lanzaron la sal a las aguas del océano, en abierta violación del monopolio real. La marcha continuó por la costa, y el 5 de mayo Gandhi fue arrestado, pero la protesta popular continuó hasta enero de 1931.

Dice Gandhi: «Con mucha probabilidad este será el último discurso que os dirija. Aunque el Gobierno me permitiera marchar mañana por la mañana, este será mi último discurso sobre las sagradas orillas del Sabarmati. Quizá aquí estas serán mis últimas palabras»⁵³.

Advierte a sus colaboradores y seguidores para no dejarse dominar por la ira. No niega que existan motivos para sentir esa pasión tan tóxica, pero les exhorta a dominarse, a mantener la disciplina mental y física, a tomar distancia de esa pasión y a no perder de vista la misión y permanecer indiferentes a las provocaciones.

Estamos decididos –dice– a comprometer todos nuestros recursos en la búsqueda de una lucha exclusivamente no violenta. Que nadie cometa un daño por ira. Esta es mi esperanza y mi oración. Deseo que estas palabras lleguen al último rincón de nuestra tierra. Mi objetivo tiene que cumplirse, aunque muera yo o mueran mis compañeros⁵⁴.

Exhorta al pueblo a tener coraje, a ser tenaz, a no desfallecer en la persecución de la misión. Conecta su lucha colectiva con otras luchas que han tenido lugar en la historia de la humanidad, y los incita haciéndoles ver que el cambio es posible, que en otros momentos históricos han ocurrido transformaciones que simplemente parecían del todo improbables.

La historia del mundo –dice Gandhi– está llena de ejemplos de hombres que han sido elevados al nivel de líderes gracias a la única fuerza de la fe en sí mismos, del coraje y de la tenacidad. Incluso nosotros, si aspiramos con sinceridad al *swaraj* y estamos impacientes por conseguirlo, debemos tener una fe similar en nosotros mismos. Nuestras filas crecerán y nuestros corazones se reforzarán cuanto más crezca el número de los arrestados por parte del Gobierno⁵⁵.

En la sesión del 8 de agosto de 1942 en Bombay, el *All-India Congress Committee*, la asamblea directiva del Partido del Congreso, aprobó la resolución *Quit India*, que abrió la puerta a la inmediata independencia del país.

En el parque de Gowlia Tank, Gandhi invitó a la población a la desobediencia civil y a actuar como una nación independiente. Al día siguiente, Gandhi y muchos otros exponentes del partido fueron arrestados. El discurso en inglés fue seguido por otro

pronunciado en hindi.

Dice Gandhi en el *Quit India*: «No tengo otras armas que el amor para ejercer mi autoridad sobre cualquier persona»⁵⁶.

A lo largo de su emotivo parlamento explica el móvil de su liderazgo y lo vincula estrechamente a una llamada interior (*the Voice within*), a un deber sentido en lo más profundo de su corazón, como el *dharma* al que no se podía negar.

No puedo hacer callar la voz que está dentro de mí –dice–, la denominada «conciencia» o también «llamada de mi más íntima naturaleza». Hay algo dentro de mí que me empuja a gritar mi sufrimiento. He conocido la humanidad. He estudiado un poco de psicología, aunque no haya leído muchos libros sobre el tema. Un hombre similar sabe exactamente que esto que hay en mí no me engaña y que al mismo tiempo me dice: «Tienes que aportar algo al mundo entero, aunque lo tengas que hacer solo. Tienes que plantar cara al mundo... No temas. Confía en aquella pequeñez que habita en tu corazón. Abandona a tus amigos, dalo todo; pero sé testimonio de aquello para lo que has vivido y para lo que tienes que morir»⁵⁷.

Entiende esta misión como una renuncia, pero también como un proyecto que dota de significado su existencia y por el que está dispuesto a darlo todo o, mejor dicho, a perderlo todo. El liderazgo ético es, tal y como hemos visto, una donación sin pesar, una entrega sin cálculo, la plena disposición a darlo todo por la misión.

Creedme –dice Gandhi–, no estoy impaciente por morir. Quiero vivir todo el arco de mi existencia. A mi parecer, será como mínimo de ciento veinte años. Y entonces la India será libre, el mundo será libre. Dejadme decir también que no considero a Inglaterra ni al resto de América países libres.

Su máxima moral merece nuestra total atención: «Mi fuerza se basa en la actitud de no pedir a la gente nada que no haya probado repetidamente en mi propia vida»⁵⁸.

Rigurosamente fiel a lo esencial de la tradición hindú, sin embargo Mahatma Gandhi no aceptó la inmovilidad de los principios y planteó la necesidad de cuestionar ciertas prácticas o creencias, explicables quizá en otro tiempo, pero injustificables, en su opinión, en su época.

La filosofía de Gandhi se nos muestra como un ejemplo de fecundación de los valores eternos de una antiquísima espiritualidad oriental por una sensibilidad moderna, más atenta a la valoración de la persona concreta, aportada por Occidente.

Su referente moral al liderar es la figura del devoto que describe bellamente en un artículo de juventud:

Mi opinión es simplemente decir cómo tiene que ser el verdadero devoto. Un devoto no odia a nadie; no guarda rencor a nadie; se muestra amistoso con todas las criaturas; es misericordioso con todos. Para realizarlo, el devoto elimina cualquier tipo de atadura personal; su ego se disuelve y se convierte en nada; para él, la pena y la felicidad son lo mismo; perdona a quienes le ofenden y anhela el perdón del mundo por sus faltas; está siempre contento, es firme en sus buenas resoluciones; me ofrece su mente, su inteligencia,

todo él. Nunca causa perturbación o temor a causa de los demás. Mi devoto está libre de alegría y tristeza, placer y dolor. No tiene deseos, es puro, recto y sabio. Ha renunciado a toda empresa ambiciosa. Se atiene a las resoluciones, renunciando a sus frutos buenos o malos; permanece sin afectar. No conoce enemigos ni amigos y está más allá del honor y de la desgracia⁵⁹.

2. Dag Hammarskjöld (1905-1961)

Dag Hjalmar Agne Carl Hammarskjöld fue secretario general de las Naciones Unidas del 10 de abril de 1953 hasta el 18 de septiembre de 1961, cuando la muerte le sorprendió en un accidente aéreo durante una misión de paz en el Congo.

Había nacido el 29 de julio de 1905 en Jönköping, en el centro sur de Suecia. El cuarto hijo de Hjalmar Hammarskjöld, primer ministro de Suecia durante los años de la Primera Guerra Mundial, y su esposa Agnes, fue criado en la ciudad universitaria de Upsala, donde su padre vivió como gobernador de la provincia de Uppland.

A los 18 años se matriculó en la Universidad de Upsala, especializándose en historia de la literatura francesa, filosofía social y economía política. Terminó el grado en artes con honores dos años después. Los tres años posteriores estudió economía en la misma universidad, en la que recibió el grado en economía a la edad de 23 años. Finalmente continuó sus estudios para hacer el grado de derecho, que terminó en 1930.

Hammarskjöld se trasladó a Estocolmo y allí se convirtió en secretario de un comité gubernamental sobre el paro (1930-1934). Al mismo tiempo defendió su tesis doctoral en economía y derecho. En 1933 recibió el título de doctor por la Universidad de Estocolmo y fue nombrado profesor asistente de economía política.

A los 30 años de edad, después de haber cumplido un año como secretario en el Banco Nacional de Suecia, fue nombrado para el cargo de subsecretario permanente del ministerio de Hacienda, que desarrolló al mismo tiempo que el de presidente del directorio del Banco Nacional, desde 1941 a 1948. Seis de los miembros del consejo fueron nombrados por el Parlamento y el presidente del Gobierno. Esta fue la primera vez que un hombre había mantenido ambos cargos, la presidencia del consejo de administración del banco y el de subsecretario del ministerio de Hacienda.

A principios de 1945 fue nombrado asesor del gabinete de problemas financieros y económicos, cuya misión, entre otras, fue la planificación gubernamental para varios problemas económicos surgidos como consecuencia de la guerra y de la posguerra. Durante estos años, Hammarskjöld desarrolló un importante papel en la conformación de la política financiera de Suecia. Dirigió una serie de negociaciones comerciales y financieras con otros países, entre ellos Estados Unidos y el Reino Unido.

En 1947 fue nombrado miembro del ministerio de Relaciones Exteriores, en el que

fue responsable de todas las cuestiones económicas con rango de subsecretario. En 1949 fue nombrado secretario general del ministerio de Relaciones Exteriores, y en 1951 se incorporó al gabinete como ministro sin cartera. Se convirtió así en el viceministro de Relaciones Exteriores, encargado de los problemas económicos y de los distintos planes de cooperación económica.

Fue delegado en la Conferencia de París en 1947, lugar donde se estableció la maquinaria del Plan Marshall. Dirigió la delegación de su país en la Conferencia de París de 1948, de la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE). Durante algunos años fue vicepresidente del Comité Ejecutivo de la OECE. En 1950 se convirtió en presidente de la delegación sueca para UNISCAN, creada para promover la cooperación económica entre el Reino Unido y los países escandinavos. También fue miembro (1937-1948) de la junta consultiva del Instituto de Investigaciones Económicas.

Fue vicepresidente de la delegación de Suecia en la sexta sesión ordinaria de la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, 1951-1952, y presidente en funciones de la delegación de su país en la séptima asamblea general en Nueva York, 1952-1953.

A pesar de servir al gabinete socialdemócrata, Hammarskjöld no participó en ningún partido político y se presentó como independiente. El 20 de diciembre de 1954 se convirtió en miembro de la Academia sueca para ocupar el puesto que antes había ejercido su padre. Elegido para dos mandatos como secretario general, Hammarskjöld fue nombrado, por unanimidad, secretario de las Naciones Unidas en la asamblea general del 7 de abril de 1953. Fue reelegido, también por unanimidad, para un nuevo mandato de cinco años en septiembre de 1957.

Durante su mandato como secretario general, Hammarskjöld llevó a cabo muchas responsabilidades para las Naciones Unidas en el decurso de sus esfuerzos para prevenir la guerra y servir a otros objetivos de la *Carta*.

En el Medio Oriente, estas actividades incluían el trabajo diplomático para el apoyo de los acuerdos de armisticio entre Israel y los Estados Árabes. Promovió el progreso hacia unas mejores condiciones en la zona, la organización, en 1956, de las Naciones Unidas para la Fuerza de Emergencia (UNEF) y su administración. Desde entonces promovió desde las Naciones Unidas un grupo de observación en el Líbano y el establecimiento de una oficina de la representación especial del secretario general en Jordania en 1958.

En 1955, tras su visita a Pekín, el 30 de diciembre de 1954, quince aviadores estadounidenses detenidos que habían servido a la comandancia de las Naciones Unidas en Corea fueron liberados por la República Popular de China.

Hammar skjöld viajó a muchos países de África, Asia, Europa, América y Oriente Medio, incluso en tareas específicas para fomentar el conocimiento por parte de los funcionarios de los gobiernos miembros y los problemas de distintas áreas.

En uno de estos viajes, durante 1959 y 1960, visitó veintiún países y territorios de África. Posteriormente, en 1960, cuando el presidente Joseph Kasa-Vubu y el primer ministro Patrice Lumumba, de la República del Congo, enviaron un mensaje pidiendo ayuda urgente a las Naciones Unidas de asistencia militar al Congo, el secretario general se dirigió al Consejo de Seguridad y pidió que se actuara con la máxima celeridad. A raíz de las acciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas hizo cuatro viajes al Congo en el marco de las operaciones de las Naciones Unidas. En el cuarto viaje, el día 12 de septiembre, sufrió un accidente aéreo en circunstancias nunca del todo esclarecidas.

En otros campos de trabajo, Hammar skjöld fue responsable de la organización en 1955 y 1958 de la primera y segunda conferencia internacional de la ONU sobre los usos pacíficos de la energía atómica en Ginebra, y para la planificación de una conferencia de las Naciones Unidas sobre la aplicación de la ciencia y de la tecnología en beneficio de las zonas menos desarrolladas del mundo, celebrada en 1962.

Marcas en el camino (Vägmärken) es el título del manuscrito de Dag Hammar skjöld que se encontró en su apartamento de Nueva York con una carta dirigida al secretario general del ministerio de Asuntos Exteriores sueco, Leif Belfrage.

Dice la carta;

Muy estimado Leif:

Quizá recuerdes que un día te expliqué que llevaba, a pesar de todo, una especie de diario del que quería que te encargaras. Aquí está.

Lo empecé sin pensar que nadie lo llegaría nunca a leer. Pero después, a causa de todo lo que ha pasado, a causa de todo lo que se ha dicho y escrito sobre mi persona, la situación ha cambiado. Estas notas trazan un único «perfil» verídico. Y esta es la razón por la que durante estos últimos años he empezado a considerar su publicación, continuando su escritura para mí y no para el público.

Si crees que estas notas son dignas de la imprenta, te autorizo a que las publiques como el «libro blanco» del trato hacia mí mismo y hacia Dios.

En noviembre de 1961, el comité Nobel del Parlamento noruego entregó un Premio Nobel póstumo a Dag Hammar skjöld. Kofi Annan, quien fuera secretario general de las Naciones Unidas, dedicó un discurso a Dag Hammar skjöld con motivo del cuarenta aniversario de su fallecimiento.

Dijo:

No les sorprenderá escuchar que Dag Hammar skjöld es una figura de gran relevancia para mí, como la

tiene para cualquier secretario general. Su vida y su muerte, sus palabras y su acción, muestran que hizo más que nadie para dar forma a las expectativas de la organización, mucho más que cualquier otro hombre o mujer en la historia.

Su sabiduría y su modestia, su integridad impecable y su firme devoción al deber han establecido un modelo para todos los funcionarios de la comunidad internacional, y sobre todo, por supuesto, para sus sucesores, que es sencillamente imposible de cumplir. No puede existir ninguna regla de oro mejor para un secretario general, cuando se encuentra frente a un nuevo reto o crisis, que preguntarse: ¿qué habría hecho Hammarskjöld?

Aparentemente, la biografía de Dag Hammarskjöld es la de un diplomático o burócrata de altísimo nivel que alcanza puestos muy relevantes y asume cargos de responsabilidad mediante su pericia y competencia.

Sin embargo, el dietario que nos legó, la radiografía de su vida interior, de la intrahistoria, en palabras de José Ortega y Gasset, muestra una personalidad profundamente espiritual y ética, un ser preocupado por la rectitud y por la integridad, y nos descubre sus creencias y fidelidades más secretas.

Marcas en el camino es una obra clave para comprender los valores, los principios y las convicciones de un hombre que lideró organizaciones muy complejas y situaciones muy conflictivas.

El desencanto es una de las virtudes que destaca Dag Hammarskjöld en su enigmático dietario. El desencanto está estrechamente ligado a conceptos como paciencia, silencio, renuncia, desamparo y resistencia. Consiste en no agarrarse a nada en concreto, a entregarse generosamente a la misión sin esperar nada, sin ninguna expectativa, sin pedir cuentas a nadie. Hammarskjöld, inspirado en la mística del maestro Eckhart, entendió que el liderazgo ético exigía ese desprendimiento, esa entrega generosa que lo da todo sin esperar nada a cambio.

Escribe: «Si buscas tu propio beneficio –dice– exigiendo a los demás, no puedes esperar el éxito. Solo puedes esperar soluciones aceptables si te sitúas de forma que puedas ver al otro desde fuera, sintiendo al mismo tiempo desde el interior las dificultades que él sufre»⁶⁰.

También destaca en sus notas personales la virtud de la humildad. «La humildad –afirma– es la fuerza más formidable que pueda existir en el mundo» y la fe en alcanzar los objetivos nobles.

Escribe Dag Hammarskjöld:

Olvidarse de sí mismo para entregarse a los demás. El don de sí mismo y el puro servicio son las cualidades que estimo más en un político. Entiendo que tiene que existir una profunda correlación entre mística y política. El político tiene que ser una persona agradecida y preparada que lo obtuvo todo para nada y que «no puede vacilar cuando se le exige entregar lo que, a pesar de todo, es nada para todo»⁶¹.

A su entender, la persona con responsabilidad política tiene que hacer una política del bien común, de la comunidad. «La sed –dice– es mi patria en el país de las pasiones. Sed de comunidad, sed de justicia –una comunidad basada en la justicia y una justicia alcanzada en común–. Y esta sed solo se puede saciar en una vida en la que mi personalidad se construye como un puente que me une a los demás, como una piedra en el edificio celestial de la justicia»⁶².

En sus textos, lacónicos y breves, nos presenta la actividad política como servicio y no como consenso. «Solo es digno de su poder –dice– quien diariamente lo justifica»⁶³.

Entiende que el sentido de la existencia radica en la apertura a los demás, en existir *en* y *para* los demás. «Solo existe el que es del otro, ya que solamente lo que has dado, aunque sea aceptando darlo, es lo que resurgirá del vacío que habrá sido tu vida»⁶⁴.

Dag Hammarskjöld entiende que el político tiene que buscar el bien común, tiene que entregarse a los demás y nunca buscar el propio interés. Recuerda una frase de Mahatma Gandhi: «La voz del liderazgo solo se obedeció cuando se convirtió en gemido de impotencia»⁶⁵.

Para quien fue secretario general de la ONU, la política es adhesión al otro, y ello significa vivir en la *polis*. La política es proyecto, utopía, preparación para el futuro. «No vigiles cada uno de tus pasos –dice–: solo quien mira lejos encuentra su camino»⁶⁶.

Entiende que no hay plenitud si no es de todos: «No hay descanso que no sea el de todos ni calma antes de que todo esté consumado»⁶⁷.

Para el que ha escuchado la llamada de una misión desconocida –escribe quien fue secretario general de la ONU–, la soledad puede hacerse ley. Aunque una soledad así implique un acuerdo más profundo que cualquier unión corporal, tu cuerpo no se dejará extraviar por una ficción: lo que le niegas para seguir esta exhortación de tu destino te lo volverá a exigir si lo traicionas, y te lo exigirá bajo una forma que no podrás elegir. La misión no busca; no somos nosotros quienes la buscamos a ella. Por eso le serás fiel si estás siempre *preparado*. Y actuando (cuando estés frente a la exigencia)⁶⁸.

El liderazgo ético de Dag Hammarskjöld se fundamenta en el servicio y en la entrega generosa a causas nobles, a fines que trascienden el bien particular y tienen como principal objetivo la pacificación del mundo.

«Entregarse –dice Dag Hammarskjöld– en el trabajo a los demás: ¡sea! Pero solo si no es para aparentar (quizá incluso reclamando el respeto ajeno)»⁶⁹.

3. Martin Luther King (1929-1968)

Nace en Atlanta (Georgia), el 15 de enero de 1929 con el nombre de Michael King

Junior. Su padre, Michael, era un predicador baptista, y la madre, Alberta Williams, una maestra, hija de un pastor de la Iglesia baptista.

En 1934, el padre, fascinado por la figura de Martín Lutero, cambia su nombre y el de su hijo Michael por el de Martin Luther. Martin frecuentaba la escuela de Atlanta, y en 1948, estimulado por su padre, emprende la carrera eclesiástica en Chester (Pensilvania) para estudiar teología en el *Crozer Theological Seminary*.

En 1951 se gradúa y obtiene una beca de estudios que le permite seguir estudiando y hacer el doctorado en filosofía, que obtendrá en Boston en 1955. Allí conoce a Coretta Scott, que en 1953 se convertirá en su mujer. En 1954 es invitado por la Iglesia baptista de Dexter Avenue, en Montgomery (Alabama), una de las zonas más racistas de los Estados Unidos, a predicar un sermón de prueba (*The Three Dimensions of a Complete Life*) y posteriormente acepta el encargo de ser el pastor de aquella comunidad.

En diciembre de 1955, después del episodio de segregación racial que protagonizó Rosa Parks, arrestada y acusada de violar las leyes de segregación, porque rehusó dejar su asiento en el autobús a un hombre blanco, King, marcado por la teoría y la práctica de la no violencia, empieza su lucha por la conquista de la paridad de los derechos civiles de la población negra. Junto con los líderes de la comunidad africana decide boicotear los transportes públicos. El boicot se inicia el 5 de diciembre y adquiere dimensiones cada vez mayores a medida que la noticia se difunde.

Es entonces cuando empiezan los ataques contra King y su familia, con arrestos y envío de cartas intimidatorias y amenazadoras, incluso una bomba en su habitación. El boicot termina el 20 de diciembre de 1956, cuando un juzgado de distrito declara que la separación forzosa de blancos y negros en los medios de transporte públicos violaba la Constitución de los Estados Unidos de América.

En 1957, King, con varios activistas por los derechos civiles de la comunidad afroamericana, funda la *Southern Christian Leadership Conference*, de la que fue elegido presidente, responsabilidad que le llevará a la muerte. En el mismo año pronunció en Washington DC un discurso titulado *Give us the Ballot*, y la revista *Time* le dedicó su portada.

Sin embargo, las tensiones contra la población negra continuaban. En 1960, en un *college* de Carolina del Norte, fue rechazado el servicio en la mesa a un estudiante negro, y eso suscitó reacciones del floreciente movimiento estudiantil. King llegó al lugar exhortando al diálogo pacífico con sus adversarios.

En el mismo año se encuentra con el senador J. F. Kennedy, a quien pide el derecho a voto. Arrestado durante un acto contra la segregación racial en Atlanta el 9 de octubre de 1960, es liberado gracias a las presiones de los hermanos John y Robert Kennedy.

Este compromiso por parte de los Kennedy a favor de los derechos civiles de las

minorías hace que John obtenga dos tercios de votos de la comunidad negra en las elecciones presidenciales de 1960, y de esta forma llegue a la Casa Blanca. Mientras tanto se multiplican las campañas poniendo atención en la lucha antisegregacionista basada en la no violencia: las ciudades de Albany y de Birmingham, en Alabama, son las más comprometidas en esa lucha pacífica por el reconocimiento de los derechos civiles de los afroamericanos.

Frente a los arrestos de los manifestantes, la respuesta de King fue la de la desobediencia civil. Las numerosas manifestaciones culminaron en 1963 con la marcha de Washington, en la que participaron doscientas cincuenta mil personas y que obtuvo el apoyo de J. F. Kennedy.

En este conocido momento, la masa reconoció y consagró a King como líder del movimiento contra la segregación racial. En este acontecimiento no faltaron voces críticas, como la de Malcolm X, que, con un juego de palabras, definió la manifestación de Washington como «una farsa en Washington».

Siguieron numerosos atentados y el asesinato de J. F. Kennedy, que conmocionó a los Estados Unidos y al mundo entero. El 26 de marzo de 1964, King se encontró con Malcolm X, pero sus posiciones quedaron alejadas. En el mismo año, King fue reconocido con el Premio Nobel de la Paz.

Continuó su trabajo por la reforma del voto ampliado a los afroamericanos mientras se perseguían las marchas con miles de arrestados. King se encontró con varias personalidades como el papa Pablo VI el 18 de septiembre de 1964 en la Santa Sede, lo que dio visibilidad a su lucha a nivel mundial.

Otros hechos conmocionaron a la comunidad afroamericana: el 21 de febrero de 1965 fue asesinado Malcolm X; el 7 de marzo de 1965 fue recordado como el *Bloody Sunday*. La policía atacó a unos manifestantes y las imágenes brutales de represión dieron la vuelta al mundo, cautivando a la opinión pública internacional. EL 15 de marzo, el presidente Lyndon B. Johnson anunció la ley sobre el derecho a voto, que fue firmada el 6 de agosto.

Mientras tanto, Stokely Carmichael funda el movimiento del *Black Power*, que se opone a la figura integracionista de King propugnando la constitución de un poder negro que se tendría que conseguir incluso a través de la lucha armada.

En la primavera de 1968, King está en Memphis para llevar a cabo una movilización tanto de negros como de blancos. El 4 de abril, mientras habla con sus colaboradores, desde el balcón de la habitación de un motel fue asesinado a balazos en circunstancias nunca aclaradas. El presunto culpable, James Earl Ray, arrestado en Londres dos meses después, confesó el asesinato y fue condenado, pero poco después se retractó de su confesión diciendo que había sido víctima de un complot.

Los funerales de King, en los que participaron miles de personas, tuvieron lugar en Atlanta. En 1983 fue instituida como fiesta nacional el *Martin Luther King Day*, que se celebra el tercer lunes de enero.

Es un camino de convergencia paralela el de Malcolm X y el de Martin Luther King, un absurdo lógico y moral que solamente en el decenio absurdo durante el cual estos dos hombres vivieron y murieron, los años sesenta, podía tener sentido. Dos polos opuestos, el ártico y el antártico.

El predicador de la violencia y el profeta de la no violencia, el musulmán negro y el reverendo baptista cristiano, fueron sus protagonistas. Condenados a ser distintos, pero a correr en la misma dirección, el separatista y el integrista, Malcolm Little, después Malcolm X, y Martin Luther King, fueron para su tiempo y para la generación de blancos y negros americanos el Che Guevara y el Gandhi de la revolución antisegregacionista.

Para leer los discursos de Gandhi, el mejor crítico que podríamos imaginar no es un estudioso del movimiento de los derechos civiles o un semiólogo, sino un superagente que lo detestaba: el director del FBI, J. Edgar Hoover.

Este omnipotente y vanidoso personaje, que controlaba en aquel tiempo toda la policía federal, intentó demoler al mayor soñador gandhiano de Georgia, King, porque lo temía más que al revolucionario de Nebraska, Malcolm, que invitaba a usar *bullets* más que *ballots*, armas más que votos.

Hoover, con sus «hombres G», sabía que la oratoria del hijo del pastor Luther King Senior, su musicalidad *sing song*, que tanto evocaba los cantos de las iglesias baptistas del sur, conmovía profundamente el alma (*the soul*) de los negros, la tocaba más a fondo y con más intensidad que la inspiración ideológica, nacionalista, panafricana, después musulmana y sobre todo urbana de Malcolm X.

El *stablishment* blanco se había entrenado bien en el arte de controlar las inquietudes y los movimientos revolucionarios que siempre emergen de los grandes recipientes metropolitanos como Nueva York, Chicago, Detroit, Boston, o el Oakland-San Francisco de los Panteras Negras. Malcolm X era para ellos una vieja conocida, una «patología» conocida.

El soñador de Atlanta, en cambio, era una especie nueva, inquietante. Era un líder ético y espiritual más que un organizador o un agitador que los guardianes del *apartheid* americano querían demoler antes que nada partiendo de su estatura moral. Hoover recogía y catalogaba diligentemente todas las *indiscretions*, las aventuras sentimentales de Martin Luther King Jr., proponiendo al presidente utilizarlas para destruirlo antes de que creciera demasiado y se volviera incontrolable.

Sabía que él estaba movilizándolo y agitando al pueblo del catecismo dominical, las *big*

mamas, las madres de guante blanco, las coristas del *gospel* con toga de seda fina, los viejos feligreses, todos los fieles que, en el culto dominical, dialogaban con el predicador y respondían *yamen* a sus invocaciones, *yes* y *amén*. El pueblo quieto, pero no resignado, le escuchaba atentamente sin ser incitado a la violencia.

El americano oficial ha santificado a Martin Luther King, el Gandhi de Atlanta, dedicándole calles, puentes, fiestas nacionales, escuelas, y sin embargo ha ignorado a Malcolm X. Solo en los contextos *underground* es recordado y reconocido, en el *urban beat*, en la música *rap* y en el *hip hop*.

El día 28 de agosto de 1963, Martin Luther King pronunció el conocido discurso *Anoche tuve un sueño (I have a dream)*. Vale la pena releerlo y fijarse en algunos pasajes en los que se pone de relieve el carácter eminentemente ético y espiritual de su oratoria, y en última instancia su liderazgo.

Dice Martin Luther King:

No busquemos satisfacer nuestra sed de libertad bebiendo de la copa de la amargura y el odio. Debemos conducir para siempre nuestra lucha por el camino elevado de la dignidad y la disciplina. No debemos permitir que nuestra protesta creativa degenera en violencia física. Una y otra vez debemos elevarnos a las majestuosas alturas donde se encuentre la fuerza física con la fuerza del alma ⁷⁰.

Como en el caso de Mahatma Gandhi –una de sus fuentes de inspiración–, el pastor protestante exhorta a sus seguidores a no dejarse arrastrar por el resentimiento (amargura), por la sed de venganza. Los llama a perseguir la misión desde la disciplina, el autodomínio y la dignidad. También en su caso, la forma de alcanzar el fin es tan relevante como el fin en sí mismo. Por ello contiene los ánimos y la violencia latente en las masas y mueve a sus seguidores a trascender las bajas pasiones y a tomar distancia de ellas.

La maravillosa nueva militancia que ha envuelto a la comunidad negra no debe conducirnos a la desconfianza de toda la gente blanca, porque muchos de nuestros hermanos blancos, como lo evidencia su presencia aquí hoy, han llegado a comprender que su destino está unido al nuestro y que su libertad está inextricablemente ligada a la nuestra ⁷¹.

Como en el caso de Gandhi, Martin Luther King trata de potenciar el sentimiento de unión por encima de las diferencias, el sentido de fraternidad con todos los hombres y mujeres, más allá del color de su piel. Lejos del populismo y del maniqueísmo simplista, exhorta a sus seguidores a discernir, a no confundir a las personas con el color de su piel y a reconocer también entre los hombres blancos el deseo de dignidad y de justicia.

Como todo liderazgo ético, el de Martin Luther King es un liderazgo consciente de la importancia que tiene para el conjunto hacer realidad la misión. Sabe que solo no podrá,

que necesita de la complicidad y el sacrificio de todos.

Por ello dice: «No podemos ir solos»⁷². Insiste diciendo: «Mientras marchamos debemos adquirir el compromiso de que marcharemos siempre hacia adelante»⁷³, y concluye: «No podemos volver atrás»⁷⁴.

La misión del doctor King es clara: la equidad de los derechos civiles de todos los ciudadanos de los Estados Unidos, el reconocimiento de la misma dignidad.

Dice:

Hay quienes preguntan a los partidarios de los derechos civiles: «¿Cuándo quedarán satisfechos?». Nunca podremos quedar satisfechos mientras nuestros cuerpos, fatigados de tanto viajar, no puedan alojarse en los moteles de las carreteras y en los hoteles de las ciudades. No podremos quedar satisfechos mientras los negros solo podamos trasladarnos de un gueto pequeño a uno más grande. Nunca podremos quedar satisfechos mientras nuestros hijos sean despojados de su individualidad y arrebatada su dignidad por indicaciones como: «Solo para blancos». Nunca podremos quedar satisfechos mientras un negro de Misisipi no pueda votar y un negro de Nueva York considere que no hay por qué votar. No, no; no estamos satisfechos y no quedaremos satisfechos hasta que «la justicia corra como el agua y la rectitud como una poderosa corriente»⁷⁵.

Uno de los elementos más subrayados del liderazgo de King es su oratoria, que no solo incluye el dominio del lenguaje verbal y de todas las figuras y formas expresivas, sino también del lenguaje gestual. El célebre discurso narra un sueño individual, pero invita a los oyentes a participar de este sueño, a tomárselo en serio, a luchar por él.

Dice: «He tenido un sueño. He soñado que mis cuatro hijos vivirán un día en un país en el cual no serán juzgados por el color de su piel, sino por los rasgos de su personalidad»⁷⁶.

Como en todo liderazgo ético y espiritual, la fe es decisiva. King tiene confianza en que es posible alcanzar su sueño, pero tiene el don y la gracia de persuadir a los demás a conquistarlo con él.

Con esta fe –exclama– podremos esculpir de la montaña de la desesperanza una piedra de esperanza. Con esta fe podremos transformar el sonido discordante de nuestra nación en una hermosa sinfonía de fraternidad. Con esta fe podremos trabajar juntos, rezar juntos, luchar juntos, ir a la cárcel juntos, defender la libertad juntos, sabiendo que algún día seremos libres⁷⁷.

Finalmente, su discurso tiene un punto escatológico, porque en él se dibuja el horizonte de plenitud, el cielo que imagina King, el término de llegada. Representa verbalmente esta tierra prometida y exhorta a sus seguidores a hacer la travesía del desierto para alcanzar la codiciada tierra que mana leche y miel.

Concluye King:

Y cuando repique la libertad y la dejemos repicar en cada aldea y en cada caserío, en cada Estado y en

cada ciudad, podremos acelerar la llegada del día en que todos los hijos de Dios, negros y blancos, judíos y cristianos, protestantes y católicos, puedan unir sus manos y cantar las palabras del viejo espiritual negro: «¡Libres al fin! ¡Libres al fin! Gracias a Dios omnipotente, ¡somos libres al fin!»⁷⁸.

4. Nelson Mandela (1918-2013)

Nelson Rolihlahla Mandela nació el 18 de julio de 1918 en el seno de una importante familia del poblado de Mvezo, cerca de Umtata, en la región de Transkei, zona sudoriental de Sudáfrica, al este de Ciudad de El Cabo.

Su padre pertenecía a la rama de la familia reinante de Thimbu, una de las poblaciones de xhosa de la región, y era el jefe del poblado. Nelson fue el primer miembro de la familia que tuvo acceso a los estudios. Mandela, apellido asumido por su familia, es el nombre del abuelo; su maestra lo llamaba Nelson, mientras que Rolihlahla es el nombre que le venía dado por nacimiento.

Sus privilegiadas condiciones, reforzadas por el hecho de que, tras la muerte de su padre, fue puesto bajo la tutela del regente de los Thimbu, le permitieron seguir un curso completo de estudios superiores y entrar en la universidad, en la que se convirtió en un líder de las organizaciones estudiantiles junto con Oliver Tambo, con quien condujo toda su batalla por la libertad.

Su vida da un giro significativo en 1940, cuando es obligado a dejar la universidad por razones políticas y decide marchar a Johannesburgo para evitar seguir los condicionamientos familiares, en particular un matrimonio acordado y la adhesión a las reglas tribales.

Después de varios trabajos ocasionales entra como abogado en prácticas en un importante gabinete legal gracias a su amistad con Walter Sisulu, quien muy pronto será un importante líder de los negros sudafricanos.

Mientras tanto, el país se había sumergido en una crisis crucial: en las elecciones de 1948 se afirmó el *National Party*, expresión de la comunidad blanca de los africanos, que defendía el proceso de segregación racial en todos los ámbitos de la sociedad.

El *apartheid* (que significa «separación») preveía una minuciosa separación entre los habitantes del país sobre la base de su pertenencia racial: los blancos, descendientes de los colonos holandeses e ingleses; los asiáticos, descendientes de los inmigrantes indios y de Malasia, y los negros, habitantes autóctonos del país. Fueron prohibidos los matrimonios mixtos, separadas las áreas residenciales, las escuelas, los hospitales, los transportes públicos por las distintas comunidades, mientras que solamente se reconocían derechos políticos y acceso a determinadas profesiones y responsabilidades a los blancos.

El compromiso político de Mandela se acentuó y participó activamente en la campaña de desobediencia civil y en el *Congress of People* (que tuvo lugar en Soweto en 1955), una especie de asamblea constituyente a la que se adhirieron los movimientos democráticos sudafricanos representativos de los negros, de los blancos y de los indios. El documento adoptado por el *Congress, The Freedom Charter*, se convirtió en el manifiesto político del movimiento anti-*apartheid*.

Durante este tiempo, Nelson Mandela y Oliver Tambo abrieron su gabinete legal y se dedicaron a la tutela jurídica de los negros, que se hallaban indefensos frente a la justicia.

Fascinado por el mensaje no violento de Mahatma Gandhi, que de hecho había ejercido durante muchos años, Mandela se convirtió en un activo propugnador, en el marco del *African National Congress*, de la no violencia contra posturas radicales, que habían crecido, bien sea por las transformaciones internacionales, la descolonización y la independencia de gran parte de los Estados africanos, bien sea para resistir la dura represión del régimen racista.

El 21 de marzo de 1960, la policía abrió fuego sobre manifestantes pacifistas que protestaban contra la ley de pasaportes internos (no se permitía a los negros moverse por el país) y mataron a sesenta y nueve personas. Aquella jornada pasó a la historia como la *masacre de Sharpeville*.

Después de un arresto y de un largo proceso, que concluyó con una absolución, Mandela pasó en 1961 a la clandestinidad y se convirtió en el líder de la organización militar de la ANC, el *Umkhonto we Sizwe*, y guía de la campaña de sabotaje contra los objetivos militares y civiles del régimen.

El 5 de agosto de 1962, Mandela fue arrestado bajo la acusación de terrorismo y de haber salido ilegalmente del país, y fue condenado a cinco años de prisión. Pocos meses después, el 11 de julio de 1963, en una fábrica de Rivonia, en el norte de Johannesburgo, fue arrestado todo el grupo dirigente de la ANC.

Entre ellos había militantes políticos a tiempo pleno, abogados, sindicalistas, arquitectos: Sisulu, Mbeki, Motsoaledi y Mhlaba eran negros; Goldberg, Bernstein, Hepple, Wolpe y Goldreich eran blancos y de origen judío; Kathrada y Nair eran indios. El *African National Congress* representaba a la nueva Sudáfrica y una esperanza de futuro de integración del país.

Todos los arrestados fueron acusados de subversión y de terrorismo; incluso Mandela, que estaba ya en prisión, se encontró implicado en un proceso que tenía que ser ejemplar contra la ANC y que se denominó el *proceso de Rivonia*. Mandela defendió el derecho de los sudafricanos a oponerse a un régimen autoritario y racista. Su discurso del 20 de abril de 1964 pasó a la historia como un ejemplo de determinación y de rectitud moral en

la lucha por la libertad, como un referente de lo que es el liderazgo ético.

Al terminar el proceso, todos los imputados fueron condenados. Mandela fue llevado al centro penitenciario de *Robben Island* (frente a la costa occidental de Ciudad de El Cabo), donde cumplió dieciocho de los veintisiete años de presidio. El régimen carcelario era duro: como preso político que era se le concedía una visita y una carta cada seis meses, pero Mandela continuó manteniendo un claro liderazgo sobre el movimiento y se ganó un respeto incluso entre los demás prisioneros.

Se convirtió en el símbolo de la lucha contra el *apartheid*, y en todo el mundo se organizaron movilizaciones en su favor. El régimen sudafricano acentuó más aún el carácter racista al crear los *bantustanes* (Estados asignados a varias comunidades negras, formalmente independientes, pero no reconocidos por la comunidad internacional, de tal forma que sus habitantes eran como extranjeros en Sudáfrica y no tenían ningún derecho).

En política externa apoyó al régimen racista de Rodesia y se comprometió activamente en la guerra en Namibia y contra los nuevos Estados independientes de Angola y Mozambique, que se constituyeron tras la caída del sistema colonial portugués. Sin embargo, en política interna, la ANC retomó con vigor la iniciativa con manifestantes en la revuelta de Soweto (1976). El asesinato del líder negro Steve Biko tuvo un gran eco y reforzó el boicot internacional al régimen por parte de Europa y los Estados Unidos.

En marzo de 1982, Mandela fue trasladado a la prisión de Pollsmoor, cerca de Ciudad de El Cabo. En 1985 empezaron los contactos entre el régimen y Mandela. Se le ofreció la libertad a cambio de la renuncia a la lucha, pero él lo rechazó aduciendo: «¿Qué libertad se me ofrece si las organizaciones del pueblo quedan al margen? Solo los hombres libres pueden conducir una negociación: un prisionero no puede hacerlo».

El primer encuentro con los emisarios del Gobierno tuvo lugar en noviembre de 1985, mientras estaba en el hospital por una intervención de próstata. En los cuatro años siguientes, los diálogos tuvieron lugar sin ningún resultado tangible. Mientras crecía el rigor del régimen carcelario, en el mundo también crecía la campaña *Free Nelson Mandela*, apoyada por políticos, figuras de la cultura y personajes del espectáculo.

El giro decisivo fue propiciado por el cambio en el vértice del régimen: en 1989, el presidente Pieter Willem Botha abandonó el cargo y fue sustituido por Fredrick Willem de Klerk, quien en febrero de 1990 decidió la liberación de Mandela, retomando esta la actividad política del *African National Congress*.

El primer acto político de Mandela fue una declaración aparentemente dura («... las razones por las que justificamos la lucha armada como acto de defensa contra la violencia del *apartheid* no han cambiado»), pero también aclara en su declaración la

fuerza intrínseca del movimiento («... pero expresamos la esperanza de que pueda ser viable una negociación positiva, de tal manera que esos motivos ya no tengan razón de ser...»).

A esta declaración le siguieron los hechos: durante cuatro años Mandela encabezó las negociaciones, especialmente duras y difíciles. Durante 1992-1993, un encuentro violento con muchas víctimas puso claramente de manifiesto a todos que solo un choque violento podría conducir a la paz, pero no fue así.

Toda esta intensa actividad, inimaginable pocos meses antes, condujo a Mandela a obtener el Premio Nobel de la Paz, y Klerk consiguió coronar su sueño de construcción de un clima de diálogo democrático para organizar elecciones libres.

En las elecciones del 27 de abril de 1994, que tuvieron lugar con una extraordinaria participación popular, la ANC consiguió el 70 % de los votos, y Nelson Mandela se convirtió en el primer presidente negro de Sudáfrica. Se formó un Gobierno de unidad nacional con la participación de la representación de los blancos, el *National Party*.

Uno de los actos fundamentales de este Gobierno, y muy querido por Mandela, fue la creación de la *Truth and Reconciliation Commission*, un tribunal de justicia con el poder de conceder impunidad, con el que las víctimas y los encarcelados del *apartheid* se podían confrontar directamente exponiendo la verdad sin temor a recibir sanciones.

Esta forma de elaboración del duelo de tres décadas trágicas para la nación sudafricana permitió evitar el riesgo de una justicia que se convirtiera en la venganza de los vencedores sobre los vencidos y fue un ejemplo para otros países, que han tratado de seguirlo.

El compromiso de Nelson Mandela de tener unido al país se mostró en todos los sectores, desde el ejército, en el que integró a militantes de la ANC, hasta la escuela segregada, las profesiones y el deporte. El caso emblemático fue el compromiso personal de Mandela durante la copa del mundo de rugby, que tuvo lugar en 1995 en Sudáfrica: logró que los Springbocks (apodo del equipo nacional, emblema de la Sudáfrica blanca, de la que siempre fueron excluidos los atletas negros) fuera apoyado por todo el país.

La extraordinaria victoria de la copa del mundo fue recibida como una señal positiva de la creación de una nueva Sudáfrica. Al finalizar su mandato presidencial, Mandela se retiró a su vida privada, permaneciendo como un símbolo mundial de la lucha por la libertad.

Centremos, en primer lugar, la atención en su conocido discurso, *Estoy preparado para morir (I am prepared to die)*, que proclama el 20 de abril de 1964.

Cuando Nelson Mandela estaba en la cárcel, fue acusado, junto con el grupo dirigente de la ANC, de subversión y terrorismo. En el proceso, conocido como proceso de Rivonia, Mandela proclama este discurso histórico que duró cuatro horas y en el que

reivindica el derecho de los sudafricanos a oponerse a un régimen autoritario y racista.

Dice:

Sin embargo, debemos tener en cuenta que, a causa de la política gubernativa, el recurso a la violencia por parte de la población africana habría sido inevitable, y que, sin un liderazgo responsable que canalizara y controlara los sentimientos de nuestra gente, se habrían concatenado acciones terroristas y se habría generado un rencor tal y una hostilidad entre las distintas razas de nuestro país que se habría podido producir una guerra. En segundo lugar pensábamos que, sin violencia, el pueblo africano no habría tenido ninguna posibilidad de ganar la lucha contra el principio de supremacía blanca. Todos los métodos legales para expresar la oposición a este principio habían sido prohibidos por la ley, y, por tanto, nos encontrábamos en una circunstancia en la que o bien aceptábamos una condición perenne de inferioridad o íbamos contra el Gobierno. Elegimos ir contra las leyes. Al principio queríamos la ley evitando la violencia; incluso cuando esta forma de protesta nos fue vetada, y cuando después el Gobierno recurrió a una manifestación de fuerza para ahogar la oposición a sus políticas; solo entonces decidimos responder a la violencia con la violencia⁷⁹.

La argumentación de Nelson Mandela tiene un interés especial en el debate sobre *legitimidad y legalidad*. Muestra cómo, en determinadas circunstancias, el liderazgo ético exige transgredir el marco legal vigente, pero únicamente cuando este es injusto, discriminatorio.

La posibilidad de transformar este marco legal desde la propia legalidad era imposible en el contexto sudafricano, porque a los ciudadanos negros no se les concedía el derecho a participar en la confección de las leyes (ni siquiera se les consideraba ciudadanos) y, por tanto, no tenían ninguna posibilidad de poder vindicar equidad y justicia a través de los propios instrumentos del Estado de derecho. Es en estas circunstancias en las que Nelson Mandela justifica la subversión del orden legal vigente por considerarlo ilegítimo.

Dice Mandela:

La violencia que elegimos adoptar no era el terrorismo. Nosotros, los fundadores del *Umkhonto*, éramos todos miembros del *African National Congress* y llevábamos auestas la tradición basada en la no violencia y la negociación como estructura de resolución de disputas políticas. Creíamos que Sudáfrica pertenece a todos los colores que en ella viven, y no a un grupo, sea negro o blanco. No queríamos una guerra interracial, evitamos buscarla hasta el fin⁸⁰.

Mandela, inspirado en la doctrina de la no violencia de Gandhi y de Martin Luther King, considera que la transgresión del sistema legal vigente no se puede hacer de cualquier forma, sino solo a través de medios pacíficos, como la no cooperación.

El credo ideológico de la ANC –confiesa Nelson Mandela– es y ha sido siempre el del nacionalismo africano. No es el concepto del nacionalismo africano expresado en el grito: «¡Echemos al hombre blanco al mar!». El nacionalismo africano por el que lucha la ANC es una idea de libertad y de realización para el pueblo africano en la propia tierra⁸¹.

Es significativa esta precisión de Mandela. Con frecuencia se asocia el nacionalismo a una ideología beligerante que se articula contra alguien, por reacción, por oposición. El nacionalismo africano que él representó no es excluyente, ni maniqueo, ni tiene como objetivo aniquilar al hombre blanco. No nace del resentimiento de la víctima explotada ni tiene sed de venganza; es un nacionalismo que nace de la estima por la propia tierra y cultura, y que tiene como visión un mundo basado en la equidad y la libertad.

Hoy –dice– me atrae la idea de una sociedad sin distinciones de clase, una atracción que deriva en parte de mis lecturas marxistas y en parte de la admiración que siento por la estructura y la organización de las primeras sociedades africanas de este país. La tierra, que era su principal medio de sostenimiento, pertenecía a la tribu. No había ricos ni pobres y no había explotación⁸².

Y añade:

Luchamos contra adversidades concretas, no imaginarias, o, por decirlo con las palabras del ministerio público, «la así denominada adversidad». Fundamentalmente luchamos contra dos aspectos que son el trato diferente de vida de los africanos en Sudáfrica, y que están forzados por una legislación que tratamos de abolir. Estos dos aspectos son la pobreza y la falta de dignidad humana, y no tenemos necesidad de que los comunistas y los así denominados «agitadores» vengan a enseñarnos nada de todo esto⁸³.

El sueño de Mandela era la equidad de derechos en Sudáfrica. En ella creyó y por ella luchó con tenacidad. Compartió su causa con miles de personas de su alrededor, pero también consiguió que tuviera un gran eco internacional.

Sudáfrica –reconoce Mandela– es el país más rico de África y podría ser uno de los más ricos del mundo. Pero es una tierra de excesos y de notables contrastes. Los blancos gozan de lo que probablemente es el nivel de vida más alto del mundo, mientras que los africanos son reducidos a la pobreza y a la miseria. El 40 % de los africanos vive en el interior de reservas irremediabilmente masificadas, y en algunos casos la erosión y la excesiva explotación del suelo no permiten un adecuado sostenimiento de la tierra. Otro 30 % está formado por trabajadores abusivamente explotados por los blancos, que trabajan y viven en condiciones similares a la de los siervos de la gleba de la Edad Media. El 30 % restante vive en las ciudades en las que se han desarrollado unas prácticas económicas y sociales que les permiten tener un nivel de vida para muchos cercano al de los blancos. Sin embargo, la mayoría de los africanos, incluso los que pertenecen a este último grupo, vive en pobreza de renta y de un elevado coste de vida⁸⁴.

Para conseguir hacer realidad su sueño, Mandela se esfuerza en hacer ver a los blancos que las personas negras son, antes que nada, *personas* dotadas de necesidades, de sentimientos, de emociones y de deseos, personas que tienen una dignidad y quieren ser tratadas con justicia. Reivindica otra mirada, otra aproximación que trascienda el tópico, el estereotipo, el prejuicio arraigado, por vía cultural y educativa.

Cada vez –dice– que hay que transportar o limpiar algo, el hombre blanco mira a su alrededor en busca de un africano que lo haga en su lugar, independientemente del hecho de que esté o no a su servicio. Por esta causa, los blancos tienden a considerar a los africanos como seres que pertenecen a otra especie. No les ven como personas que tienen una familia, no se dan cuenta de que tienen emociones, de que se enamoran como los blancos, de que desean estar con su mujer y sus hijos como también los blancos, de que quieren ganar lo suficiente para mantener adecuadamente a sus familias, alimentar a sus hijos, vestirles y enviarles al colegio. ¿Qué criado, jardinero o trabajador podrá nunca esperar hacer esto?⁸⁵

Este místico discurso concluye con una confesión íntima. Mandela explica cuál es su ideal y qué está dispuesto a hacer para que ese ideal se haga realidad. En su liderazgo ético desempeña un papel decisivo la idea de sacrificio, de donación, incluso de entrega personal a la causa hasta las últimas consecuencias, una disponibilidad que también hemos podido leer en los discursos de Martin Luther King.

Durante mi vida –concluye Mandela– me he dedicado a esta lucha del pueblo africano. He combatido contra el dominio blanco y contra el dominio negro. He cultivado el ideal de una sociedad democrática y libre en la que todas las personas vivan juntas en armonía y con igualdad de oportunidades. Es un ideal para el que espero vivir y que me propongo alcanzar. Pero, si es necesario, es un ideal por el que estoy preparado a morir⁸⁶.

Después de casi treinta años de presidio, en 1990 Mandela obtuvo la libertad y empezó una intensa actividad política para unir las filas del movimiento y establecer un proyecto para una nueva Sudáfrica libre de venganzas y de rencores, en la que todos los componentes tuvieran un papel. Esta era la propuesta de la *Rainbow Nation*.

Mandela tenía que convencer a la ANC y a sus aliados, a veces recalcitrantes a establecer un diálogo con los opresores racistas del *National Party*. Con este programa político, Mandela ganó las elecciones del 27 de abril de 1994, que contó con una extraordinaria participación popular, y así es como se convirtió en el primer presidente negro de Sudáfrica.

Este discurso, con el que asumió la responsabilidad, ha pasado a la historia como la piedra angular de la coexistencia pacífica en un país lacerado por una historia trágica. Es una lección de ética política, un discurso antológico.

Habría sido más fácil y más populista para él alimentar resentimientos históricos, hacer renacer el espíritu de venganza y encender la chispa de la revolución y de la guerra civil, pero Mandela optó por otro camino más lento, más difícil: el de la verdad, el del diálogo y el de la reconciliación. Esto es lo que hace grande el liderazgo ético y espiritual del principal activista anti-*apartheid*.

En su primer discurso, el 10 de mayo de 1994, dice Mandela:

Esta comunión espiritual y física que todos nosotros tenemos con nuestra madre patria –dice– explica el profundo dolor que gravaba nuestros corazones al ver el país lacerado por un terrible conflicto, al verlo

roto, apartado y marginado de los pueblos del mundo, y ello porque se había convertido en el fundamento universal de la ideología y de la práctica perniciosa del racismo y de la opresión racial⁸⁷.

Nosotros –exclama–, pueblo de Sudáfrica, que hasta ahora vivíamos en la desigualdad, seamos dichosos de ser acogidos en el seno de la humanidad y de tener hoy el privilegio de acoger en nuestra tierra a las naciones del mundo⁸⁸.

El uso de la primera persona del plural no es una causalidad en la retórica de Mandela. *We, the people of South-Africa*, es una fórmula que, debidamente modificada, también utilizará Barack Obama en la campaña electoral que le llevó a la presidencia de los Estados Unidos. El líder ético no se atribuye a sí mismo la victoria, el éxito, sino que lo atribuye al conjunto de personas que han hecho posible el logro de la misión.

El discurso de Mandela subraya la necesidad de potenciar la comunión física y espiritual de todos los ciudadanos de Sudáfrica, de vencer las diferencias y de construir juntos una sociedad equitativa y libre.

Dice: «Ha llegado el momento de curar las heridas. Ha llegado el momento de llenar el abismo que nos divide. Es tiempo de construir»⁸⁹.

Y añade:

Nuestro compromiso formal es ahora el de construir una sociedad en la que todos los sudafricanos, negros y blancos, podamos caminar con la cabeza bien alta, sin el miedo en nuestro corazón, garantizado su inalienable derecho a la dignidad humana, una nación multicolor en paz consigo misma y con el mundo⁹⁰.

Mandela concluye el discurso exhortando a todos, a sus seguidores y a quienes nunca lo fueron, a trabajar juntos, a implicarse hasta el fondo y a construir un *nosotros* que pueda hacer posible la transformación. Como los otros líderes que hemos comentado, Mandela subraya la tesis de que solitariamente no se puede lograr la misión; hay que actuar y trabajar juntos por un sueño colectivo.

Así concluye su mítico discurso:

Sabemos bien que ninguno de nosotros puede hacerlo solo.

Por ello debemos actuar juntos, como un pueblo unido, para reconciliar el país, para construir nuestra nación, para dar vida a un nuevo mundo.

Que haya justicia para todos.

Que haya paz para todos.

Que haya trabajo, pan, agua y sal para todos.

Que todos sepamos que el cuerpo, la mente y el alma de cada hombre son ahora libres para buscar su propia realización.

Que nunca más, nunca más, esta espléndida tierra conozca de nuevo la opresión del hombre sobre el hombre ni sufra la indignidad de ser la vergüenza del mundo.

Que el sol nunca se esconda sobre esta gloriosa conquista de la humanidad.

Que reine la libertad. Dios bendiga a África⁹¹.

5. Jorge Mario Bergoglio (1936-)

El liderazgo espiritual del papa Francisco no se puede evaluar en sentido estricto, porque al escribir este ensayo está *in fieri*, aún no ha concluido.

Ha anunciado que es posible que renuncie al pontificado, como hizo Benedicto XVI, si no tiene el vigor ni las capacidades para encarrilar las reformas que quiere desarrollar en el seno de la Iglesia universal. En este sentido, es precipitado valorar su liderazgo. Sin embargo, la repercusión que ha adquirido su liderazgo en la agenda global desde su llegada a la sede de Pedro en 2013 merece una especial atención⁹².

El primer papa americano de la historia es el jesuita argentino Jorge Mario Bergoglio, quien fuera arzobispo de Buenos Aires. Antes de llegar a papa ya era una figura destacada en todo el continente y un pastor sencillo y muy querido por la gente de su diócesis, cuyos rincones había visitado, trasladándose en transporte público.

Estando en Buenos Aires había dicho: «Mi gente es pobre, y yo soy uno de ellos». Justificaba así la opción de vivir en un apartamento y de prepararse él mismo su cena. A sus sacerdotes siempre les recomendó la misericordia y la práctica de la justicia social.

Su biografía oficial ocupa pocas líneas, al menos hasta que fue nombrado arzobispo de Buenos Aires. Sin embargo llegó a ser un punto de referencia por sus posturas durante la crisis económica que devastó el país en 2001.

Nació en la capital de Argentina el 17 de diciembre de 1936, hijo de emigrantes piamonteses. Su padre, Mario, era contable, empleado en el ferrocarril, mientras que Regina Sivori, su madre, se ocupaba de la casa y de la educación de los cinco hijos. De su abuela ha dicho que fue la mujer que más influencia ha ejercido sobre su vida.

Asistió en su infancia al colegio salesiano Wilfrid Barón de los Santos Ángeles, de la localidad de Ramos Mejía, y heredó de su padre la pasión por el Club Atlético San Lorenzo de Almagro, del cual es socio.

De joven trabajó limpiando el suelo de una floristería y como portero de una discoteca. Le gustaba bailar el tango y acostumbraba a practicarlo con sus amigos. A los 20 años se sometió a una operación en la que le extirparon parte de un pulmón.

Aficionado a la literatura de Jorge Luis Borges, Leopoldo Marechal y Fiodor Dostoievski, es además amante de la ópera.

Se diplomó como técnico químico y escogió el camino del sacerdocio al entrar en el Seminario Diocesano de Villa Devoto. El 11 de marzo de 1958 pasó al noviciado de la Compañía de Jesús. Completó sus estudios en Humanidades en Chile, y en 1963, de regreso a Argentina, se licenció en filosofía en el colegio San José, de San Miguel. Entre 1964 y 1965 fue profesor de literatura y psicología en el colegio de la Inmaculada de

Santa Fe, y en 1966 enseñó las mismas materias en el colegio del Salvador de Buenos Aires. De 1967 a 1970 estudió teología en el colegio San José y obtuvo la licenciatura.

El 13 de diciembre de 1969 recibió la ordenación sacerdotal de manos del arzobispo Ramón José Castellano. Prosiguió la preparación en la Compañía de Jesús de 1970 a 1971 en Alcalá de Henares (Madrid), y el 22 de abril de 1973 hizo la profesión perpetua. De nuevo en Argentina fue maestro de novicios en Villa Barilari, en San Miguel, profesor de la Facultad de Teología, consultor de la provincia de la Compañía de Jesús y también rector del colegio.

El 31 de julio de 1973 fue elegido provincial de los jesuitas de Argentina, tarea que desarrolló durante seis años. Después retomó su trabajo en el campo universitario, y entre 1980 y 1986 fue de nuevo rector del colegio San José, además de rector de San Miguel. En marzo de 1986 se trasladó a Alemania para ultimar la tesis doctoral. Después sus superiores le enviaron al colegio del Salvador, en Buenos Aires, y a continuación a la iglesia de la Compañía de la ciudad de Córdoba como director espiritual y confesor.

El cardenal Antonio Quarracino le llamó a Buenos Aires a colaborar con él. Así, el 20 de mayo de 1992, Juan Pablo II le nombró obispo titular de Auca y auxiliar de Buenos Aires. El 27 de junio recibió en la catedral la ordenación episcopal de manos del purpurado. Como lema escogió *Miserando atque eligendo*, y en el escudo incluía el cristograma *IHS*, símbolo de la Compañía de Jesús.

Enseguida es nombrado vicario episcopal de la zona de Flores, y el 21 de diciembre de 1993 se le encomienda también la tarea de vicario general de la archidiócesis. A nadie sorprende que el 3 de junio de 1997 fuera promovido como arzobispo coadjutor de Buenos Aires. Antes de nueve meses, a la muerte del cardenal Quarracino, le sucede como arzobispo, primado de Argentina.

En octubre de 2001 es nombrado relator general adjunto para la décima asamblea ordinaria general del Sínodo de los obispos, dedicada al ministerio episcopal. En el sínodo subraya en particular la misión profética del obispo, su ser profeta de la justicia, su deber de predicar incesantemente la doctrina social de la Iglesia, pero también de expresar un juicio auténtico en materia de fe y de moral.

Mientras tanto, en América Latina su figura se va volviendo cada vez más popular. A pesar de todo, no pierde la sobriedad en el trato y se le reconoce por su estilo de vida riguroso, casi ascético. Con este espíritu declina el nombramiento como presidente de la Conferencia Episcopal Argentina, pero tres años después es elegido y más tarde renovado para otro trienio.

Durante su magisterio en Buenos Aires lavó los pies a enfermos de sida y comió regularmente con pobres, criticó durante el capitalismo, el consumismo y la lógica, a su criterio perversa, de la economía de mercado.

Tres años después, en el consistorio del 21 de febrero de 2001, Juan Pablo II lo crea cardenal, asignándole el título de San Roberto Bellarmino. En aquella ocasión invita a los fieles a no ir a Roma para celebrar la púrpura y a destinar a los pobres el importe del viaje. Fue gran canciller de la Universidad Católica Argentina y autor de *Meditaciones para religiosos* (1982), *Reflexiones sobre la vida apostólica* (1986) y *Reflexiones de esperanza* (1992), entre otras monografías y libros.

Fue mencionado como uno de los preladados mejor posicionados para suceder a Juan Pablo II en el cónclave de 2005. En el mes de marzo de 2013, Jorge Mario Bergoglio fue uno de los dos cardenales argentinos que participaron en el cónclave para elegir al sucesor de Benedicto XVI. Después de cuatro votaciones, en un cónclave que duró veinticinco horas y media y tres fumatas negras, los ciento quince cardenales electores inclinaron la votación a su favor, y el 13 de marzo de 2014 fue elegido como el papa número 266.

Se impuso el nombre de Francisco en memoria de san Francisco de Asís, convirtiéndose en el primer americano y el primer miembro de la Compañía de Jesús en dirigir la Iglesia católica, y el primer papa no europeo desde el sirio Gregorio III, en el 741.

Reconocido por su humildad, defensor de la teología moral de la Iglesia y del compromiso con la justicia social, tras ser elegido papa optó por no vivir en la residencia oficial del papa en el Palacio Apostólico, sino en otra dependencia vaticana mucho más humilde. Es el primer papa, desde Pío X, que vive fuera de los apartamentos papales.

No nos proponemos ni de lejos evaluar el liderazgo del papa Francisco. Solo cuando haya concluido su misión en la Iglesia universal podrá examinarse a fondo su gobierno. No nos proponemos tampoco explorar de momento el alcance de las reformas que desde el inicio de su pontificado ha querido inocular en la vida de la Iglesia, y que están programáticamente expresadas en su Exhortación apostólica *Evangelii gaudium* (2013).

El liderazgo del papa Francisco ha sido estudiado por los grandes especialistas. También ha inspirado a otras organizaciones no especialmente religiosas. La mayoría de expertos subraya su proximidad, su empatía, su capacidad comunicativa, su generosidad y humildad, también su proximidad a los grupos más vulnerables de la sociedad, su sencillez y honestidad.

En su alocución a la curia romana con motivo de la celebración de Navidad de 2014, el 22 de diciembre, el obispo de Roma pronunció un discurso que tuvo una gran repercusión, más allá de los confines de la vida curial, ya que en él criticaba ciertas actitudes negativas en el gobierno de la Iglesia y mostraba un conjunto de enfermedades que hay que vencer para liderar los distintos ámbitos de la Iglesia universal para que esta sea creíble y significativa en el mundo.

Este discurso ofrece, por contraposición, las claves de lo que podría denominarse un liderazgo ético y espiritual. Las ideas que expone Jorge Mario Bergoglio no son solamente útiles para los máximos dirigentes de la Iglesia católica, responsables de dicasterios y de institutos pontificios, sino que son aplicables a todo tipo de organizaciones, sean o no religiosas, públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas.

En él, el papa Bergoglio identifica las características que debe tener un líder para gobernar una organización compleja.

Veámoslas.

Lo primero que subraya como valioso de un líder es la *conciencia de los límites: la humildad*. Considera que la primera enfermedad que puede sufrir un gobernante es «la enfermedad de sentirse “inmortal”, “inmune” o incluso “indispensable”»⁹³.

En segundo lugar supone en el líder la *conciencia de lo que es esencial: el discernimiento*, o, dicho de otra forma, la capacidad de distinguir lo accidental de lo sustancial.

Critica en los líderes el excesivo activismo, la incapacidad para detenerse, para tomar distancia y reflexionar. «Otra enfermedad –dice–, la del “martalismo” (proviene de Marta), de la excesiva ocupación: es decir, de aquellos que se entregan totalmente al trabajo, descuidando inevitablemente “la mejor parte”».

En tercer lugar subraya la tesis de que un líder tiene que ser sensible a los sufrimientos y las situaciones de sus seguidores, tiene que ser compasivo con sus problemas, debe tener *conciencia cordial y audacia para mirar a los ojos*. Dice: «Existe también la enfermedad del endurecimiento mental y espiritual: la de quienes tienen un corazón de piedra y son “duros de oídos” (Hch 7,51-60); de quienes, a lo largo del camino, pierden la serenidad interior, la vivacidad y la audacia y se esconden bajo los papeles, convirtiéndose en “máquinas de trabajo”».

Al buen líder se le supone, según Jorge Mario Bergoglio, *conciencia de lo que es nuevo, capacidad para acoger la novedad*. Frente al miedo a la novedad, el buen líder no teme innovar, cambiar, ser receptivo a las nuevas ideas. Esta tesis, dicha en el marco de la curia vaticana, tiene un significado especial.

También critica en el líder «la enfermedad de la excesiva planificación y del funcionalismo», que consiste en querer tenerlo todo bajo control, en repetir mecánicamente rutinas y aplicar protocolos, sin tener el valor de actuar en primera persona del singular y hacer propuestas originales.

En la radiografía del líder ideal que presenta Jorge Mario Bergoglio subraya que este tenga *conciencia del todo, de la comunión orgánica* de todos los elementos que integran la organización.

Cuando los miembros –dice– pierden la comunión entre sí y el cuerpo extravía su armoniosa funcionalidad y su serenidad, se convierten en una orquesta que hace ruido, ya que sus miembros no colaboran y no viven el espíritu de comunión o de equipo. Cuando el pie le dice al brazo: «No tengo necesidad de ti», o la mano dice a la cabeza: «Mando yo», provocan así malestar y escándalo.

En el curso de su presentación, el obispo de Roma considera que un líder debe tener una *actitud de atención plena a la motivación originaria*, o, dicho de otra forma, que no tiene que perder de vista la misión, el sentido genuino de su vocación, y que tiene que evitar caer en lo que denomina «la enfermedad del alzhéimer espiritual».

El líder debe dejarse aconsejar y asesorar, pero es autónomo y soberano en la toma de sus decisiones y no está constantemente pendiente de las situaciones. El papa exige audacia a los líderes y defiende su autonomía.

Detecta en algunos responsables del gobierno de la Iglesia «un descanso progresivo de las facultades espirituales que en mayor o menor período de tiempo produce graves problemas a la persona, haciéndola incapaz de desarrollar alguna actividad autónoma, viviendo un estado de absoluta dependencia de sus panorámicas frecuentemente imaginarias».

Jorge Mario Bergoglio presupone en el buen líder *espíritu de cooperación y relativización de la función*, y no sucumbir a la enfermedad de la rivalidad y de la vanagloria. «Esta enfermedad –dice– apunta cuando la apariencia y los colores de la vestimenta y las insignias de honores se convierten en el objetivo primario de la vida».

A su modo de ver, el principal activo intangible del líder, su cualidad más valiosa, es la coherencia, porque solamente la coherencia le puede dar autoridad moral. Por ello considera que una de las enfermedades más graves en las que puede caer un líder es la de la esquizofrenia existencial.

Es la enfermedad –dice– de los que viven una doble vida, fruto de la hipocresía típica del mediocre y del progresivo vacío espiritual que los grados y títulos académicos no pueden llenar. Una enfermedad que hiere con frecuencia a quienes, abandonando el servicio pastoral, se limitan a las cuestiones burocráticas, perdiendo así el contacto con la realidad, con las personas concretas. Se crean así su propio mundo paralelo, en el que arrinconan todo lo que enseñan con severidad a los demás y empiezan a vivir una vida escondida y con frecuencia disoluta.

Por lo que respecta al discurso, Jorge Mario Bergoglio considera que el buen líder es quien hace un *uso responsable y creador de la palabra* y que no cae en «la enfermedad de las chácharas, de las murmuraciones y de las habladurías». También se espera de él que valore a sus responsables, pero que no los mitifique ni los convierta en ídolos.

Sin embargo, algunos seguidores caen en la enfermedad de divinizar a los responsables.

Es la enfermedad –dice– de quienes hacen la pelota a los superiores, esperando obtener de ellos benevolencia. Son víctimas de la ambición y del oportunismo [...] Son personas que viven el servicio pensando únicamente en el beneficio que pueden obtener y no en el beneficio que tienen que ofrecer. Personas mezquinas, infelices e inspiradoras solo por su propio egoísmo fatal (cf. Gál 5,16-25). Esta enfermedad podría golpear también a los superiores cuando lisonjean a algunos de sus colaboradores para obtener de ellos la sumisión, la lealtad y la dependencia psicológica, cuyo resultado final es una auténtica complicidad.

Aunque no utiliza la palabra «empatía», cualidad propia del liderazgo ético, el obispo de Roma considera que un buen líder tiene que manifestar una *proximidad afectiva* y *benevolencia activa*, y critica a quienes caen en la enfermedad de la indiferencia hacia los demás.

Esta patología –dice–

se produce cuando cada uno piensa solo en sí mismo y pierde la sinceridad y la calidez en las relaciones humanas. Se produce cuando el más experto no pone su conocimiento al servicio de los compañeros menos expertos. Cuando se da cuenta de algo y se lo reserva para sí mismo en lugar de compartirlo positivamente con los demás. En definitiva, cuando por celos o por astucia se pavonea al ver que el otro cae en lugar de levantarlo y de animarlo.

Supone igualmente en quien gobierna *confianza en sí mismo* y *entusiasmo por el fin*. Según Jorge Mario Bergoglio, tiene que tener la capacidad de persuadir a los demás y activar la pasión por el fin, pero también debe saber *desligarse*, *desprenderse*, *desaferrarse* del rol que desarrolla, del cargo que ostenta. El papa critica la enfermedad de la acumulación, que a su parecer se produce «cuando el apóstol busca llenar un vacío existencial en su corazón acumulando bienes materiales, no por necesidad, sino solo para sentirse seguro».

Finalmente, al terminar el perfil ideal del líder y advertirnos de las enfermedades en las que puede caer, el obispo de Roma describe al buen líder como una persona receptiva, porosa, permeable, que no cae en la «enfermedad de los círculos cerrados» y que sabe actuar con discreción, sin lucir ni exhibir su responsabilidad, y al mismo tiempo capaz de agradecer el trabajo que hace cada uno para hacer realidad la misión.

BIBLIOGRAFÍA

- ASHMOS, B. J. / DUCHON, D., «Spirituality at work: A conceptualization and measure», en *Journal of Management Inquiry* 9/2 (2000), pp. 134-145.
- BROWN, M., «Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership», en *California Management Review* 42/2 (2000), pp. 128-142.
- BROWN, M. E. / MITCHELL, M., «Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research», en *Business Ethics Quarterly* 20 (2010), pp. 583-616.
- BROWN, M. E. / TREVIÑO, L. K., «Ethical Leadership: A Review and Future Directions», en *The Leadership Quarterly* 17 (2006), pp. 595-616.
- , «Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing», en *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2006), pp. 595-616.
- BUSH, T., «Spiritual Leadership», en *Educational Management, Administration and Leadership* 38/2 (2010), pp. 402-404.
- CALSINA, M., *Dag Hammarskjöld. La mística de la política*. Barcelona, PAM, 2016.
- CASTIÑEIRA, A. / LOZANO, J. M., *El poliedro del lideratge*. Barcelona, Barcino, 2012.
- CHEN, Ch.-Y. / YANG, Ch.-F., «The impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis», en *Journal of Business Ethics* 105 (2012), pp. 107-114.
- CIULLA, J., «Leadership ethics: Mapping the territory», en *Business Ethics Quarterly* 5/1 (1995), p. 17.
- CROSSMAN, J., «Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Sinergies from an Organizational Perspective», en *Journal of Business Ethics* 103 (2011), pp. 553-565.
- , «Conceptualization spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership», en *Leadership and Organization Development Journal* 31 (2010), pp. 596-608.
- DELBECQ, A., «Spirituality and business: one scholar's perspective», en *Journal of Management, Spirituality and Religion* 6/1 (2009), pp. 3-13.
- EISENBEISS, S., «Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach», en *Leadership Quarterly* 23 (2012), pp. 791-808.
- ERBEN, G. S. / GÜNSER, A. B., «The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics», en *Journal of Business Ethics* 82 (2008), pp. 955-968.

- FEHR, R. / YAM, K. C. S. / DANG, C., «Moralized Leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions», en *Academy of Management Review* 40/2 (2015), pp. 182-209.
- FONTAINE, L. / PAUCHANT, T., *36 façons d'être éthique au travail*. Montreal, Fides et Presses, 2009.
- FREEMAN, G. T., «Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal», en *Emerging Leadership Journey* 4/1 (2011), pp. 120-140.
- FRY, L. W., «Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extend Work Hours Cultures», en *Journal of Business Ethics* 84/2 (2009), pp. 265-278.
- , «Towards a theory of spiritual leadership», en *Leadership Quarterly* 14 (2003), pp. 693-727.
- GANDHI, M. K., *La forza della nonviolenza*. Roma, L'Espresso, 2011.
- GOMÁ, J., *Tetralogía de la ejemplaridad*. Madrid, Taurus, 2014.
- HAMMARSKJÖLD, D., *Marcas en el camino*. Madrid, Trotta, 2009.
- HICKS, D. A., «Spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for leadership», en *Leadership Quarterly* 13/4 (2002), pp. 379-396.
- HOPE, S. / SPECK, S. (eds.), *Spirituality in Higher Education*. San Francisco, New Directions for Teaching and Learning, 2005.
- KELLERMAN, B., *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston, Harvard Business School Press, 2004.
- KING, M. L. / MALCOM X, *I diritti dei neri d'America*. Roma, L'Espresso, 2011.
- , *La força d'estimar*. Barcelona, Proa, 1998.
- LEVINE, M. P. / BOAKS, J., «What does Ethics have to with Leadership?», en *Journal of Business Ethics* 124 (2014), pp. 225-242.
- LOZANO, K. M., *Ética y empresa*. Madrid, Trotta, 1999.
- LYNCH, J. A. / FRIEDMAN, H. H., «Servant Leader, Spiritual Leader: The Case for Convergence», en *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 10/2 (2013), pp. 87-95.
- MANDELA, N., *Un mondo senza «apartheid»*. Roma, L'Espresso, 2011.
- MAYER, D. M. / AQUINO, K. / GREENBAUM, R. L. / KUENZI, M., «Who displays ethics leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership», en *Academy of Management Journal* 55/1 (2012), pp. 151-171.
- MELÉ, D., «Religious approaches on business ethics: Current situation and future perspectives», en *Ramon Llull Journal of Applied Ethics* 6 (2015), pp. 137-160.

- MILLER, W. C. / MILLER, D. R., *Spirituality: The emerging context for business leadership*. Copenhagen, Global Dharma, 2008.
- NICOLE, M. / ION, I. / NICOLE, E., «The Research Agenda of Spiritual Leadership. Where Do We Stand?», en *Review of International Comparative Management* 14/4 (2013), pp. 551-566.
- PAUCHANT, T. C. (ed.), *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils, questions*. Montreal, Fides, 2000.
- PAUCHANT, T. C. / LAHRIZI, F.-A., «Élever l'éthique dans les organisations: le témoignage de leaders d'avant-garde», en *Éthique Publique* 11/2 (2009), pp. 104-110.
- PRICE, T. L., «The ethics of authentic transformational leadership», en *The Leadership Quarterly* 14/1 (2003), pp. 67-81.
- PRUZAN, P., «Spiritual-based leadership in business», en *Journal of Human Values* 14/2 (2008), pp. 101-114.
- PRUZAN, P. / PRUZAN MIKKELSEN, K., *Leading with wisdom: Spiritual-based leadership in business*. Sheffield, Greenleaf Publ., 2007.
- RANSON, D., «Spiritual Leadership», en *The Furrow* 55/10 (2004), pp. 554-562.
- REAVE, L., «Spiritual values and practices related to leadership effectiveness», en *Leadership Quarterly* 16/5 (2005), pp. 655-687.
- SHARIF, M. / SCANDURA, T. A., «Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizations Change? Ethical Leadership and Employee Involvement», en *Journal of Business Ethics* 124 (2014), pp. 185-196.
- STARRATT, R., «Ethical leadership», en B. DAVIES (ed.), *The Essentials of School Leadership*. Londres, Paul Chapman, 2005.
- STORSLETEN, V. M. I. / JAKOBSEN, O. D., «Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard's Philosophy», en *Journal of Business Ethics* 128 (2015), pp. 337-349.
- TAYLOR, S. G. / PATTIE, M. W., «When does Ethical Leadership Affect workplace incivility? The Moderating Role of Follower Personality», en *Business Ethics Quarterly* 24/4 (2014), pp. 595-616.
- TORRALBA, F., *La revolució de la tendresa*. Lérida, Pagès, 2014.
- WEITZ, E. / VARDI, Y. / SETTER, O., «Spirituality and organizational misbehavior», en *Journal of Management, Spirituality and Religion* 9/3 (2012), pp. 255-281.
- WORD, J., «Engaging work as a calling: examining the link between spirituality and job involvement», en *Journal of Management, Spirituality and Religion* 9/2 (2012), pp. 147-166.

YANG, C., «Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture», en *Journal of Business Ethics* 123 (2014), pp. 513-525.

Notas

1. Las metamorfosis del liderazgo

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

² *Ibid.*, p. 40.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*, 171.

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*, p. 343.

⁸ *Ibid.*, p. 483.

⁹ *Ibid.*, p. 758.

¹⁰ *Ética nicomaquea* 1176b 25.

2. Los pilares del liderazgo

¹¹ Cf. J. A. MARINA, *Inteligencia ejecutiva*. Barcelona, Ariel, 2014.

3. ¿Qué es el liderazgo ético?

¹² Cf. [bibliografía](#).

¹³ En español vale la pena consultar: C. MORENO, «El liderazgo ético fundamentado en virtudes», en *Papeles de Ética, Economía y Dirección* 6 (2001); ID., «Claves éticas para el liderazgo ético», en *Capital Humano* 183 (2004), pp. 84-88; G. SANTIAGO, «Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria», en *Papeles de Ética, Economía y Dirección* 5 (2000); G. I. RUIZ CHAVES, «Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad», en *DEDICA. Revista de Educação e Humanidades* 6 (2014), pp. 249-260; E. GÓMEZ, *El liderazgo ético: un desafío de nuestro tiempo*. Barcelona, Gestión, 2000; L. DE MEMBIELA, «Ética y gestión ética: nuevos retos gerenciales», en *Capital Humano* 213 (2007).

¹⁴ *Ética nicomaquea* 1106a 30.

¹⁵ *Ibid.*, 1107a.

¹⁶ Citado por A. PAPA, «L'etica professionale come soluzione alla crisi economica», en *Prospettiva Persona* 67 (2009), p. 81.

¹⁷ He tratado esta cuestión en *El arte de saber escuchar*. Lérida, Milenio, 2014.

¹⁸ *Ética nicomaquea* 1117a 15.

¹⁹ *Ética nicomaquea* 1116a 5.

²⁰ Cf. E. STEIN, *Sobre el problema de la empatía*. Madrid, Trotta, 2002.

²¹ *Ética nicomaquea* 1126b 10-15.

²² *Ética nicomaquea* 1126b 25.

²³ Cf. J. GOMÁ, *Tetralogía de la ejemplaridad*, 4 vols. Madrid, Taurus, 2014.

²⁴ Cf. Ch. TAYLOR, *Ética de la autenticidad*. Barcelona, Paidós, 1998.

²⁵ Escribe Carlos Moreno: «La integridad implica tres elementos muy importantes para una dirección que tiene en cuenta el entramado de comportamientos y acciones que se dan en una empresa: la confianza, la credibilidad y la ejemplaridad. El directivo ha de ser consciente de que con su manera de hacer transmite un ejemplo a los integrantes de su organización. Su actuación como directivo será observada, consciente o inconscientemente, por sus subordinados, y de esa actuación –con su ejemplo– generará confianza o no, generará credibilidad o no. El directivo centrado en la integridad construye confianza y, por tanto, credibilidad». Cf. C. MORENO, «El liderazgo ético fundamentado en virtudes», en *Papeles de Ética, Economía y Dirección* 6 (2001), p. 4.

²⁶ *Ética nicomaquea* 1127b 5.

²⁷ A. PAPA, «L'etica professionale come soluzione alla crisi economica», a. c., p. 82.

4. Gramática del liderazgo ético

²⁸ Cf. *Les analectes de Confucí*. Barcelona, Fragmenta, 2007. La traducción directamente del chino es obra de A. PREVOSTI.

²⁹ Es interesante leer: A. LÓPEZ QUINTÁS, *La ética, o es transfiguración o no es nada*. Madrid, BAC, 2014.

³⁰ Partiendo de la etimología, «responsabilidad» evoca la dimensión consecuencial. Si es verdad que el término deriva del latín *spondeo*, es la expresión proclamada, según antiguos usos medievales, por el padre de la novia al futuro yerno en el momento de comprometer a la hija para la boda, mientras que *respondeo* representa la reciprocidad de la promesa proclamada del pretendiente. En este sentido se puede concebir como voluntad y capacidad de responder, más que afectivamente, racionalmente, también existencialmente, a la llamada ética sobre los últimos fines.

³¹ Hemos tratado esta cuestión en F. TORRALBA / C. PALAZZI, «Decision-Making in organizations, according aristotelian model», en *Ramon Llull Journal of Applied Ethics* 1 (2010), pp. 109-120.

³² *Ética nicomaquea* 1112a 30.

³³ *Ética nicomaquea* 1112b 5.

³⁴ P. RICOEUR, *Filosofía della volontà*. Génova, La Feltrinelli, 1990, p. 68.

³⁵ Cf. J. CROSSMAN, «Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Sinergies from an Organizational Perspective», en *Journal of Business Ethics* 103 (2011), pp. 553-565.

5. ¿Liderazgo espiritual?

³⁶ Cf. T. BUSH, «Spiritual Leadership», en *Educational Management, Administration and Leadership* 38/2 (2010), pp. 402-404, J. CROSSMAN, «Environmental and Spiritual Leadership», a. c.; L. W. FRY, «Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extend Work Hours Cultures», en *Journal of Business Ethics* 84/2 (2009), pp. 265-278, J. A. LYNCH / H. H. FRIEDMAN, «Servant Leader, Spiritual Leader: The Case for Convergence», en *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 10/2 (2013), pp. 87-95, M. NICOLE / I. ION / E. NICOLE, «The Research Agenda of Spiritual Leadership. Where Do We Stand?», en *Review of International Comparative Management* 14/4 (2013), pp. 551-566; D. RANSON, «Spiritual Leadership», en *The Furrow* 55/10 (2004), pp. 554-562.

³⁷ L. C. SPEARS, «Practicing servant-leadership», en *Leader to Leader* 34/7 (2004), pp. 7-11.

³⁸ Cf. R. F. RUSSELL / A. G. STONE, «A review of servant leadership attributes: Developing a practical model», en *Leadership and Organization Development Model* 23/3 (2002), pp. 145-157.

³⁹ Cf. S. DURLABHI, «The Tao Organization behaviour», en *Journal of Business Ethics* 52 (2004), pp. 401-409; R. D. HACKETT / G. WANG, «Virtues and leadership: an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues», en *Management Decision* 50/5 (2012), pp. 868-899.

⁴⁰ He tratado este tema en *Inteligencia espiritual*. Barcelona, Plataforma, 2010 y en *Inteligencia espiritual en los niños*. Barcelona, Plataforma, 2012.

⁴¹ Cf. M. P. LEVINE / J. BOAKS, «What Does Ethics Have to do whit Leadership?», en *Journal of Business Ethics* 124 (2014), pp. 225-242.

⁴² En el *Lexikon für Theologie und Kirche*, vol. 10, p. 317, en la voz dedicada a *Transzendenz*, se relaciona directamente el vocablo «trascendencia» con frontera. Se puede leer: «Geht aus v. der Vorstellung einer Grenze jeweils Gegeben, die vielfältig (intellektuell, affektiv-mystisch-ekstatisch, Berührung, Sprung, Glauben, Schweigen, Praxis) überstiegen wird in eine (meist) andersartige, nach Seinsweise u. -dichte verschiedene Region, die in mannigfachen Verhältnisbestimmungen gegensätzlich od. Entsprechend dem Überstiegenen zugehört».

⁴³ Sobre esta cuestión, cf. J.-C. MÈLICH, *Ética de la compasión*. Barcelona, Herder, 2012.

6. Liderazgos que dejan huella

⁴⁴ «I have been told that non-cooperation is unconstitutional. I venture to deny that it is unconstitutional. On the contrary, I hold that non-cooperation is a just and religious doctrine; it is the inherent right of every human being and it is perfectly constitutional».

⁴⁵ «As soon as India accepts the doctrine of the sword, my life as an Indian is finished. It is because I believe in a mission special to India, and it is because I believe in a mission special of India, after centuries of experience, have found out that the true thing for any human being on earth is not justice based on violence but justice based on sacrifice of self, justice based on *yajña* and *kurbani*. I cling to that doctrine and I shall cling to it for ever it is for that reason I tell You that whilst my friend believes also in the doctrine of violence and has adopted the doctrine of non-violence as a weapon of the weak. I believe in the doctrine of non-violence as weapon of the strongest. I believe that a main is the strongest soldier for daring to die unarmed with his breast bare before the enemy. So much for the non-violence part of non-cooperation. I, therefore, venture to suggest to my learned countrymen that so long as the doctrine of non-co-operation remains non-violent so long there is nothing unconstitutional in the doctrine».

⁴⁶ «The people –the masses– require from us, the leaders, and a clear lead. They do not want any equivocation from us. The suggestion that we should seek election and then refuse to take the oath of allegiance would only make the nation distrust the leaders. It is not a clear lead to the nation. So I say to you, my countrymen, not to fall into this trap. We shall sell our country by adopting the methods of seeking election and then not taking the oath of allegiance».

⁴⁷ «I hold that if we want to give the nation the clearest possible lead and if we want not to play with this great nation, we must make it clear to this nation that we cannot take any favours, no matter how great they may be, so long as those favours are accompanied by an injustice».

⁴⁸ «Even if I should die in the attempt, it is worth dying for than that I should live and deny my own doctrine».

⁴⁹ «I want no revolution. I want ordered progress. I want no disordered order. I want no chaos. I want real order to be evolved out of this chaos which is misrepresented to me as order. If it is order established by a tyrant in order to get hold of the tyrannical reins of Government. I say that it is no order for me but it is disorder. I want to evolve justice out of this injustice. Therefore, I suggest to you the passive non-cooperation».

⁵⁰ «You may consider that I have spoken these words in anger because I have considered the ways of this Government immoral, unjust, debasing and untruthful. I use these adjectives with the greatest deliberation. I have used them for my own true brother with whom I was engaged in a battle of non-cooperation for full 13 years and although the ashes cover the remains of my brother, I tell you that I used to tell him that he was unjust when his plans were based upon immoral foundation. I used to tell him that he did not stand for truth».

⁵¹ «There was no anger in me. I told him this home truth because I loved him. In the same manner I tell the British people that I love them and that I want their association but I want that association on conditions well defined. I want my self-respect and I want my absolute equality with them. If I cannot gain that equality from the British people go and import temporary disorder and dislocation of national business, I will rather favour that disorder and dislocation than that I should have injustice from the hands of a great nation such as the British nation».

⁵² «It is for that reason I stand before you and implore you to offer this religious battle, but it is not a battle offered to you by a visionary or saint. I deny being a visionary. I do not accept the claim of saintliness. I am of the earth, earthly, a common gardener man as much as anyone of you, probably much more than you are. I am prone to as many weaknesses as you are. But I have seen the world. I have lived in the world with my eyes open. I have gone through this discipline. I have understood the secret of my own sacred Hinduism. I have learnt the lesson that non-cooperation is the duty not merely of the saint but it is the duty of every ordinary citizen, who not knowing much, not caring to know much, but wants to perform his ordinary household functions. The people of Europe teach even their masses, the poor people, and the doctrine of the sword. But the *rishis* of India, those who have held the traditions of India, have preached to the masses of India the doctrine, not of the sword, not of violence but suffering, of self-suffering».

⁵³ «In all probability this will be my last speech to you. Even if the Government allow me to march tomorrow morning, this will be my last speech on the sacred Banks of the Sabarmati. Possible these may be the last words of my life here».

⁵⁴ «We have resolved to utilize all our resources in the pursuit of an exclusively non-violent struggle. Let no one commit a wrong in anger. This is my hope and prayer. I wish these words of mine reached every nook and corner of the land. My tasks shall be done if I perish and so do my comrades».

⁵⁵ «The history of the world is full of instances of men who rose to leadership by sheer force of self-confidence, bravery and tenacity. We too, if we sincerely aspire to *swaraj* and are impatient to attain it, should have similar self-confidence. Our ranks will swell and our hearts strengthen as the number of our arrests by Government increases».

⁵⁶ «I have no weapon but Love to wield my authority over anyone».

⁵⁷ «I must not suppress the Voice within, call it “conscience”, call it the “prompting of my inner basic nature”. There is something within me impelling me to cry out my agony. I have known humanity. I have studied something of psychology though I have not read my books on it. Such a man knows exactly what it is. That something in me which never deceives me tells me now: “You have to stand against the whole world in the face although the world... Do not fear. Trust that little thing which resides in the heart. I say, Forsake friends, wife, and all; but testify to that which you have lived, and for which you have to die”».

⁵⁸ M. GANDHI, *Sobre el hinduismo*. Madrid, Siruela, 2006, p. 135.

⁵⁹ *Ibid.*, pp. 124-125.

⁶⁰ *Marcas en el camino*. Madrid, Trotta, 2009, p. 119.

⁶¹ *Ibid.*, p. 145 (31 de diciembre de 1956).

⁶² *Ibid.*, p. 74.

⁶³ *Ibid.*, p. 82,

⁶⁴ *Ibid.*, p. 69.

⁶⁵ *Ibid.*, p. 101.

⁶⁶ *Ibid.*, p. 41.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 59.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 124. El subrayado es de Dag Hammarskjöld.

⁶⁹ *Ibid.*, p. 99.

⁷⁰ Dice el original: «Let us not seek to satisfy our thirst for freedom by drinking from the cup of bitterness and hatred. We must forever conduct our struggle on the high plane of dignity and discipline. We must not allow our creative protest to degenerate into physical violence. Again and again, we must rise to the majestic heights of meeting physical force with soul force».

⁷¹ «The marvelous new militancy which has engulfed the Negro community must not lead us to a distrust of all white people, for many of our white brothers, as evidenced by their presence here today, have come to realize that their destiny is tied up with our destiny. And they have come to realize that their freedom is inextricably bound to our freedom».

⁷² «We cannot walk alone».

⁷³ «And as we walk, we must make the pledge that we shall always march ahead».

⁷⁴ «We cannot turn back».

⁷⁵ «There are those who are asking the devotees of civil rights: “When will you be satisfied?”. We can never be satisfied as long as the Negro is the victim of the unspeakable horrors of police brutality. We can never be satisfied as long as our bodies, heavy with the fatigue of travel, cannot gain lodging in the motels of the highways and the hotels of the cities. We cannot be satisfied as long as the negro’s basic mobility is from a smaller ghetto to a larger one. We can never be satisfied as long as our children are stripped of their selfhood and robbed of their dignity by signs stating: “For Whites only”. We cannot be satisfied as long as Negro in Mississippi cannot vote and a Negro in New York he has nothing for which to vote. No, no, we are not satisfied, and we will not be satisfied until “justice rolls down like waters and righteousness like a mighty stream”».

⁷⁶ «I have a dream that my four little children will one day live in a nation where they will not be judged by the color of their skin but the content of their character».

⁷⁷ «With this faith, we will be able to hew out of the mountain of despair a stone of hope. With this faith, we will be able to transform the jangling discords of our nation into a beautiful symphony of brotherhood. With this faith, we will be able to work together, to pray together, to struggle together, to go to jail together, to stand up for freedom together, knowing that we will be free one day».

⁷⁸ «And when this happens, when we allow freedom ring, when we let it ring from every village and every hamlet, from every state and every city, we will be able to speed up that day when *all* of God’s children, black men and white men, Jews and Gentiles, Protestants and Catholics, will be able to join hands and sing in the words of the old Negro spiritual: “Free at last! Free at last! Thank God Almighty, we are free at last!”».

⁷⁹ «Firstly, we believed that as a result of Government policy, violence by the African people had become inevitable, and that unless responsible leadership was given to canalize and control the feelings of our people, there would be outbreaks of terrorism which would produce an intensity of bitterness and hostility between the various races of this country which is not produced even by war. Secondly, we felt that without violence there would no way open to the African people to succeed in their struggle against the principle of white supremacy. All lawful modes of expressing opposition to this principle had been closed by legislation, and we were placed in an opposition in which we had either to accept a permanent State of inferiority, or to defy the Government. We chose to defy the law. We first broke the law in a way which avoided any recourse to violence; when this form was legislated against, and then the Government resorted to a show of force to crush opposition to its policies, only then did we decide to answer violence with violence».

⁸⁰ «But the violence which we chose to adopt was not terrorism. We who founded Umkhonto were all members of the African National Congress, and had behind us the ANC tradition of non-violence and negotiation as a means of solving political disputes. We believe that South Africa belongs to all the people who live in it, and not to one group, be it black or white. We did not want an interracial war, and tried to avoid it to the last minute».

⁸¹ «The ideological creed of the ANC is, and always has been, the creed of African Nationalism. It is not the concept of African Nationalism expressed in the cry: “Drive the White man into the sea”. The African Nationalism for which the ANC stands is the concept of freedom and fulfilment for the African people in their own land».

⁸² «Today I am attracted by the idea of a classless society, an attraction which springs in part from Marxist reading and, in part, from my admiration of the structure and Organization of early African societies in this country. The land, then the main means of production, belonged to the tribe. There were no rich or poor, there was no exploitation».

⁸³ «Our fight is against real, and not imaginary, hardships or, to use the Language of the State Prosecutor, “so-called hardships”. Basically, we fight against two features which are the hallmarks of African life in South Africa and which are entrenched by legislation which we seek to have repealed. These features are poverty and lack of human dignity, and we do not need communists or so-called “agitators” to teach us about these things».

⁸⁴ «South Africa is the richest country in Africa, and could be one of the richest countries in the world.

But it is a land of extremes and remarkable contrasts. The whites enjoy what may well be the highest Standard of living in the world, whilst Africans live in poverty and Misery. Forty per cent of the Africans live in hopelessly overcrowded and, in some cases, drought-stricken Reserves, where soil erosion and the overworking of the soil makes it impossible for them to live properly off the land. Thirty per cent are labourers, labour tenants, and squatters on white farms and work and live under conditions similar to those of the serfs of the Middle Ages. The other thirty per cent live in towns where they have closer in many respects to white standards. Yes most Africans, even in this group, are impoverished by low incomes and high cost of living».

⁸⁵ «When anything has to be carried or cleaned the white man will look around for an African to do it for him, whether the African is employed by him or not. Because of this sort of attitude, whites tend to regard Africans as a separate breed. They do not look upon them as people with families of their own; they do not realize that they have emotions –that they fall in Love like white people do; that they want to be their wives and children like white people want to be with theirs; that their want to earn enough Money to support their families properly, to feed and clothe them and send them to school. And what “house-boy”, or “garden-boy” or labourer can ever hope to do this?».

⁸⁶ «During my lifetime I have dedicated myself to this struggle of the African people. I have fought against white domination, and I have fought against black domination. I have cherished the ideal of a democratic and free society in which all persons live together in harmony and with equal opportunities. It is an ideal which I hope to live for and to achieve. But if needs be, it is an ideal for which I am prepared to die».

⁸⁷ «That spiritual and physical oneness we all share with this common homeland explains the depth of the pain we all carried in our hearts as we saw our country tear itself apart in terrible conflict, and as we saw it spurned, outlawed and isolated by the peoples of the world, precisely because it had become the universal base of the pernicious ideology and practice of racism and racial oppression».

⁸⁸ «We, the people of South Africa, feel fulfilled that humanity has taken us back into its bosom, that we, who were outlaws not so long ago, have today been given the rare privilege to be host to the nations of the world on our own soil».

⁸⁹ «The time for healing of the wounds has come. The moment to bridge the chasms that divide us has come. The time to build is upon us».

⁹⁰ «We enter into a covenant that we shall build the society in which all South Africans, both black and white, will be able to walk tall, without any fear in their hearts, assured of their inalienable right to human dignity –a rainbow nation at Peace with itself and the world».

⁹¹ «We must therefore act together as a united people, for national reconciliation, for nation Building, for the birth of a new world.

Let there be justice for all.

Let there be peace for all.

Let there be work, bread, water and salt for all.

Let each know that for each the body, the mind and the soul have been freed to fulfil themselves.

Never, never and never again shall it be that this beautiful land will again experience the oppression of one by another and suffer the indignity of being the skunk of the world.

The sun shall never set on so glorious a human achievement.

Let freedom reign. God bless Africa».

⁹² He dedicado un texto a presentar las líneas de su pensamiento en *La revolución de la ternura*. Lérida, Milenio, 2014.

⁹³ Audiencia del papa Francisco a la curia romana durante la presentación de la felicitación de Navidad, el día 22 de diciembre de 2014.

Contenido

Portadilla

Introducción

1. Las metamorfosis del liderazgo

2. Los pilares del liderazgo

3. ¿Qué es el liderazgo ético?

4. Gramática del liderazgo ético

5. ¿Liderazgo espiritual?

6. Liderazgos que dejan huella

Bibliografía

Notas

Créditos

Diseño: Estudio SM

© 2017, Francesc Torralba Roselló, autor representado
por IMC Agencia Literaria
© 2017, PPC, Editorial y Distribuidora, S.A.
© De la presente edición: PPC, Editorial y Distribuidora, SA, 2018
Impresores, 2
Parque Empresarial Prado del Espino
28660 Boadilla del Monte (Madrid)
ppcedit@ppc-editorial.com
www.ppc-editorial.com

Coordinación técnica: Producto Digital SM
Digitalización: **ab** serveis

ISBN: 978-84-288-3242-7

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de su propiedad intelectual. La infracción de los derechos de difusión de la obra puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y ss. del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos vela por el respeto de los citados derechos.

Índice

Portadilla	2
Introducción	3
1. Las metamorfosis del liderazgo	7
2. Los pilares del liderazgo	31
3. ¿Qué es el liderazgo ético?	47
4. Gramática del liderazgo ético	75
5. ¿Liderazgo espiritual?	92
6. Liderazgos que dejan huella	107
Bibliografía	140
Notas	144
Contenido	150
Créditos	151