

ESADE



Pensar el Liderazgo
El valor de los
liderazgos

Àngel Castiñeira y
Josep M. Lozano

Pensar el Liderazgo.
El valor de los liderazgos

Transcripción de la conferencia impartida
el 17 de abril de 2008 en el marco del programa
Pensar el Lideratge 2008

Àngel Castiñeira y Josep M. Lozano

Lugar de publicación: Barcelona
Edición: Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática
Año de edición: 2008

ISBN: 978-84-88971-24-1

Diposit legal:

En el marco universitario mundial, con frecuencia se da un trato diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de su contenido o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y con mayor prestigio es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que se trata de una unidad académica de excelencia.

La Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que promueva la profundización de los interrogantes que se plantean en torno de esta temática. La Cátedra tiene la vocación de promover un foro de diálogo permanente entre las organizaciones (empresas, administraciones, ONG) y los actores (empresarios, directivos, representantes políticos, sociales, cívicos, sindicales, etc.) que actualmente asumen, de forma responsable y comprometida, los retos y desafíos que comporta gobernar un mundo a la vez global y local. Asimismo, quiere asumir el reto de estudiar y promover formas innovadoras de liderazgo adecuadas a nuestros entornos complejos.

Son promotores de la Cátedra:



EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

- 1 Pensar el liderazgo es pensar en valores. ¿Es posible hablar de liderazgo sin hablar de valores?
- 2 ¿Cuál es el buen liderazgo?
- 3 El liderazgo, la acción reflexiva, el autoconocimiento y la deliberación.



EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

1. Pensar el liderazgo es pensar en valores

Un cuento de la tradición zen dice: *“El jinete pasa a toda velocidad, pasa como el viento. ¿Adónde vas tan deprisa?, le pregunta el monje zen. No lo sé, ipregúntaselo a mi caballo!, responde el jinete.”* A veces, el debate sobre los liderazgos es el debate sobre quién lleva las riendas, quién conduce el caballo, y queda en segundo término como una cuestión no pertinente hacia dónde se va o se quiere ir. Más aun, en ocasiones tenemos la sensación de que quizá sí hay alguien que va al frente, pero el sentimiento de fondo es más bien que son las circunstancias las que nos llevan, que es otro quien (nos) conduce.

La primera consideración es, pues, si es posible pensar los liderazgos sin pensar sus finalidades. Porque, en ocasiones, parece que pensar el liderazgo es pensar una función sin finalidades (o al margen e independiente de éstas). Estamos tan excesivamente obsesionados por la pregunta en relación con el líder —que consideramos que no es igual que la pregunta por el liderazgo, y que no se identifica con ella— que con frecuencia descuidamos la cuestión sobre la visión global del liderazgo. Por tanto, nuestro punto de partida es que la pregunta sobre el liderazgo incluye la pregunta por las finalidades que hay en juego en lo que estamos proponiendo. Si no, lo que ocurre es lo que nos aventuramos a denominar *“la paradoja Hitler-Gandhi”*, que es la perplejidad que produce constatar que muchas de las definiciones o conceptualizaciones que se hacen sobre el liderazgo encajarían perfectamente de manera indistinta en estas dos personalidades. Y si podemos aplicarlo a dos personalidades que representan perfiles y situaciones tan diversas (e incluso opuestas), entonces la pregunta es: ¿Qué se nos escapa o qué hace falta incluir, en el debate y en la reflexión sobre los liderazgos, si se da precisamente esta posibilidad? El sentido común nos diría que debemos añadir algo más a

nuestra reflexión cuando tantas descripciones, pseudoteorizaciones o planteamientos sobre los liderazgos permitirían perfectamente poner bajo esta definición a personajes tan dispares y maneras de hacer tan diferentes.

Por ello, lo que deseamos plantear es la distinción entre analizar el liderazgo y pensar el liderazgo. Analizar el liderazgo tiene un cierto componente de deconstrucción. Así lo observamos reiteradamente en análisis que tienen el componente de ir tomando piezas, elementos, competencias y funciones, e irlos despedazando sobre la mesa, y la conclusión final a la que se llega es que éstas son las piezas del liderazgo. Y la pregunta que se plantea es: ¿Qué es lo que hace que, cuando las piezas se juntan, se logre un liderazgo? Es decir, ¿qué es lo que crea la conexión entre las distintas piezas, elementos o trozos que configuran el análisis o la reconstrucción del liderazgo para que después dé este resultado? ¿O es que el liderazgo es el resultado de la simple agregación de las piezas que lo conforman?

En este sentido, nuestra posición tiene un componente acaso polémico: si hablamos de pensar y, concretamente, de pensar el liderazgo, tenemos que hacer algo más que analizar. Pensar significa también hablar desde uno mismo y desde dentro de la cuestión, y hacerlo de manera involucrada, tomando una posición con relación a aquello de lo que se está hablando, a aquella situación, a aquella personalidad, a aquel proyecto o a aquella actividad que queremos estudiar. Entre otras cosas, porque cuando hablamos de liderazgos nos parece que, aunque se formulen pretendidas teorías, pretendidas abstracciones, al fin y al cabo siempre hablamos de liderazgos concretos, de situaciones concretas, de proyectos concretos y, por tanto —y este sería el enfoque de esta primera parte—, no es posible pensar en concreto con relación a los liderazgos sin pensar también en valores, sin pensar en los valores

EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

involucrados en la situación y la actuación que se están describiendo, como una referencia que en modo alguno podemos descuidar.

En un texto casi olvidado de los orígenes del management, Chester Barnard afirma: *“No he podido avanzar demasiado en el estudio de las organizaciones o del comportamiento de las personas que trabajan en ellas sin plantearme unas cuantas preguntas de formulación muy sencilla: ¿Qué es un individuo? ¿Qué entendemos por una persona? ¿Hasta qué punto tenemos poder de elección o podemos ejercer nuestra voluntad? La tentación es evitar estas preguntas difíciles y dejarlas para los filósofos y los científicos, que hablan de ello desde hace siglos. Sin embargo, enseguida observamos que, aunque evitemos contestarlas, se nos vuelven a plantear y no podemos eludir las. Las contestamos implícitamente en todo lo que decimos a propósito del comportamiento humano. Y lo más importante es que personas de todo tipo, también los líderes y los ejecutivos, actúan sobre la base de suposiciones y de actitudes antropológicas fundamentales, aunque raramente son conscientes de ello.”*

Lo que queremos decir es que pensar el liderazgo es precisamente llevar a la superficie o traer a la consciencia el reconocimiento de que siempre que hablamos de organizaciones y de liderazgos estamos hablando también de opciones y modelos que tienen un fuerte componente valorativo y desde opciones que responden a una visión de la realidad humana (la que sea). Hablar de organizaciones y de liderazgos es hablar de una realidad impregnada de una manera de entender las relaciones humanas, de una manera de entender el ser humano, de una manera de entender los proyectos que hay en juego, etcétera.

En el fragmento de Barnard que acabamos de reproducir hay dos elementos a retener que

consideramos muy importantes y que retomaremos al final de nuestra reflexión.

El primero es constatar la disociación que se produce al decir que la cuestión de los valores es un tema del que tradicionalmente se han ocupado los filósofos y los científicos, etcétera, pero que no forma parte del lenguaje y del bagaje habituales cuando pensamos en organizaciones, cuando pensamos en líderes: como si se tratara de un tema de otro ámbito, de otra disciplina.

Y el segundo elemento no se refiere a la cuestión de la reflexión en general, sino a la constatación de afirmar que la acción de los líderes y de los directivos y su manera de actuar siempre se sostienen en opciones o criterios de valor —o responden a ellos o los presuponen—, sobre cómo entienden la vida, las relaciones, la acción humana, etcétera, pero que raramente son conscientes de ello, y, por tanto, incluso podríamos decir que todavía es más arriesgado o más peligroso que estén fuera de su consciencia, porque esto significa que son el resultado de haber interiorizado inconscientemente los valores que otros les han inculcado.

Es más, no sólo podemos constatar que raramente somos conscientes de ello, sino que la pregunta pendiente de respuesta —y que Barnard no contestó— es si es legítimo plantear que forma parte de la actividad de conducir proyectos y dirigir organizaciones el trabajo de traer a la consciencia y de reflexionar sobre cuáles son los valores que están en juego. Porque con frecuencia tenemos la reacción de resolverlo diciendo: *“Bien, puede que la gente sea consciente de ello o no, pero la organización no debe meterse en estas cuestiones.”* Por tanto, el reto es clarificar hasta qué punto estos supuestos valorativos marcan la manera de ejercer los liderazgos y si esta clarificación es pertinente y legítima en el propio ejercicio del liderazgo y en el seno de los contextos organizativos.

EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

1.1. Pensar desde el contexto

Pues bien, cuando hablamos de valores no hablamos simplemente de ideas y de grandes principios, no hablamos meramente de las opiniones o las creencias que uno tiene. No nos referimos sólo a los enunciados generalistas que podemos hacer con más o menos convicción. A la hora de pensar los liderazgos, es fundamental partir del supuesto de que pensar los valores en el liderazgo puede hacerse desde el contexto, desde la situación en la que estamos implicados.

Podríamos ilustrarlo con un chiste de El Roto, en que aparecen dos vacas hablando. Una dice a la otra: *“He visto al ganadero hablando con el carnicero.”* Y la otra le contesta: *“Dicen que el diálogo siempre es bueno.”* A lo que la primera responde: *“¡Según y cuando!”* Claro está, si eres una vaca, el diálogo entre el ganadero y el carnicero es nefasto para ti! Por tanto, en la práctica, los valores, cualesquiera que sean, aunque sea este valor que en nuestra cultura actual es indiscutible (como es el diálogo), depende de si siempre son buenos. Pensar en valores no es pensar en abstracto, sino pensar en situaciones, y pensar también en los contextos: es imposible trabajar con valores sin inscribir el discurso valorativo en un contexto, que es, en última instancia, lo que le da contenido y significado.

Así pues, pensar en valores no es pensar en ideas; es pensar también sobre y desde la realidad del contexto en el que se inscriben. En otras palabras, no podremos aclararnos sobre los valores hablando sólo sobre valores; es por ello que tantas veces tenemos un sentimiento de impaciencia y de dificultad cuando decimos: *“A ver si hallamos una buena definición de este valor (el que sea).”* Únicamente con definiciones no podremos desarrollar el trabajo en valores ni podremos operar con ellos. Y ello es especialmente importante si de lo que se trata es de pensar el liderazgo, precisamente porque ello nos exige analizar y entender el contexto en el que los valores y el liderazgo adquieren un sentido u otro.

1.2. Pensar las consecuencias

Otra cuestión importantísima cuando hablamos de valores y cuando pensamos en los liderazgos es que no podemos disociar los valores de los que se habla de las consecuencias de lo que ocurre cuando actuamos en nombre de dichos valores. Es decir, únicamente entenderemos el significado de los valores si no los desconectamos de las consecuencias que tienen en la acción de quien los proclama.

En otra viñeta cómica aparecida en la prensa, un hombre angustiado de mediana edad, en plena crisis personal, se pregunta quién es, sobre su manera de ser y sobre su identidad:

“Me gustaría ser fiel a mí mismo; pero, ¿a quién?”, se pregunta. “¿Al lobo que llevo dentro? ¿Al cordero que también escondo? ¿Al prepotente? ¿Al pusilánime? ¿Al brillante? ¿Al coñazo? ¿Ángel? ¿Demonio? ¿Uno, ninguno y cien mil...? ¿Quién soy yo realmente?” “Desgraciadamente, mi marido”, contesta la esposa, resignada.

Ésta es otra cuestión que nos parece muy importante a la hora de pensar en valores: la pregunta por las consecuencias. Siempre nos ha resultado sorprendente, y especialmente en las organizaciones, que cuando se realiza el trabajo en valores, cuando se analizan los valores, todo el mundo hace ejercicios como de autoanálisis, de introspección, de mirarse el ombligo, y se obvia siempre que, para entender los propios valores, lo que no se puede dejar de hacer es escuchar cómo me ven quienes se relacionan conmigo. Es decir, si hablamos de liderazgos (lo cual significa que hablamos de acción), sólo puedo entender cuáles son mis valores si soy consciente de qué efecto tiene en mi entorno, para cualquiera que reciba sus consecuencias, la acción que llevo a cabo en nombre de dichos valores. Por tanto, si antes decíamos que cuando pensamos el liderazgo no podemos pensar los valores sin pensar al mismo



EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

tiempo los contextos, ahora decimos también que no podemos pensar los valores en el liderazgo sin pensar en sus consecuencias.

1.3. Valores formulados y practicados

Además de tener en cuenta el contexto y las consecuencias, un tercer elemento es tener presente que pensar los valores en los liderazgos es pensar tanto los valores formulados como los valores practicados. A título de ejemplo, podemos aprovechar la entrevista a Allen Rosenshine, un directivo de una multinacional de la publicidad (BBDD), en la cual, de hecho, le preguntan sobre el marketing. *“Usted ha dirigido durante veinte años una megacorporación publicitaria. ¿Ha extraído alguna lección?”* Respuesta: *“El efecto biodegradable.”* El periodista se queda sorprendido. Cuando realizamos el lanzamiento de los detergentes ecológicos, a la pregunta de si pagarían un poco más por comprar un detergente que no perjudicara el medio ambiente, todas las amas de casa nos contestaban: *“Sí, por supuesto.”* *“¿Qué ocurrió?”*, pregunta el periodista. *“Que mentían. Por el amor de Dios, ¡todos mentimos en las encuestas! Todos decimos lo que creemos que nos hace quedar más inteligentes, más preocupados por el medio ambiente, más progresistas...”* *“Entonces, ¿cómo se realizó el marketing?”*, añade el periodista. *“Joven, no tome nota de lo que dicen; observe y estudie qué hacen y actúe en consecuencia. No pregunte a la gente qué hizo o qué compró; vaya al súper; obsérvelo, anótelo y estúdielo.”*

Pues, en vez de referirse al *marketing*, podría decirse algo semejante con relación a los valores. Pensar los valores en el liderazgo significa que no tenemos que limitarnos a escuchar qué dicen los líderes: también tenemos que *observar, anotar y estudiar* qué hacen. Es decir, pensar los valores en los liderazgos es pensar; precisamente, cuál es la acción y cuál es la manera de proceder. Y ver también que no sólo hay valores formulados y practicados, sino que en la

acción se dan también contravalores que, de hecho, cuestionan lo que la gente a veces dice y afirma.

1.4. Observación, aprendizaje, interiorización y explicitación del sentido

Dicho esto, intentemos dar un paso adelante. Hay un texto de Charles Handy que nos gusta mucho y al cual hemos dedicado bastante tiempo de diálogo entre nosotros. En él, Handy explica una situación que vivió al inicio de su vida profesional, cuando fue a una compañía que trabajaba en el sureste asiático. Cuando entró a trabajar en ella, el director le llamó y le dijo: *“Durante el primer mes que estés aquí, quiero que te sientes en esta sala, en aquel rincón, y que pases lo más desapercibido posible. No hables mientras haya otras personas en la sala y no salgas nunca de ella, bajo ningún concepto, pase lo que pase. Aprenderás más sobre esta empresa observándome durante un mes que si estás sentado junto a cualquier empleado, y yo también aprenderé si tengo que explicarte qué está pasando y el porqué de cada una de mis acciones. Así pues, cuando estemos solos, no dudes en preguntarme sobre cualquier cosa que te ronde por la cabeza. Y otra cosa: ve escribiendo en un diario tus impresiones, todo lo que vas aprendiendo, las determinaciones que vayas tomando. Este diario será como tu informe mensual; no tendrás que enseñármelo, pero te servirá para ti mismo.”*

Muchas veces, cuando hablamos de valores, y cuando hablamos de valores y liderazgo, nos preguntamos cómo se enseñan y cómo se transmiten, y acaso la pregunta crucial sea cómo se aprenden. Y se aprenden precisamente en esta interiorización de maneras de hacer que vamos transmitiendo en las relaciones que vamos estableciendo.

Quizá en una primera reacción, un cierto sentido común diría: ¡Qué suerte tuvo este joven, porque tuvo la oportunidad de observar qué es lo que



EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

hacía un líder, un alto directivo! Y, con ello, ¡cuántas cosas se pueden aprender! ¡Cuánto aprenderíamos nosotros si pudiésemos estar durante un mes al lado de una gran personalidad, viendo lo que hace!

Sin embargo, lo que Handy nos está diciendo es que no basta sólo con verlo. Es decir, sólo observando no entenderemos qué significa y qué explica la acción del liderazgo. Fijémonos que este alto directivo lo que dice es *“y pregúntame el porqué”*, y él mismo añade: *“Yo también aprenderé; aprenderé precisamente porque me veré obligado a explicarte el porqué, la razón de las acciones que estoy realizando, de las decisiones que estamos tomando.”* Entre otras cosas, porque esta relación de diálogo sobre el porqué de la acción obliga a este directivo a explicitar cosas que probablemente también lleva dentro, pero que por inercia, por costumbre, por hábito, no formula, no repite o no explicita.

En el mundo académico, hablamos a menudo de la disyuntiva entre enseñar o aprender el liderazgo, y esto no es un juego de palabras. La experiencia de Handy comienza por la observación. Como decía el experto anterior en el campo de la publicidad: *observar, anotar y estudiar*. Pero después viene inmediatamente el papel de la palabra, el porqué. La persona que está actuando, en este caso, se ve obligada a justificar sus acciones. Por tanto, aquí el elemento más importante para nosotros es la siguiente cuestión: ¿Podemos entender las actuaciones y las conductas? A continuación, ¿podemos buscar y entender las razones de estas conductas? Porque ello obliga a las personas a explicarse, y la explicación nos obliga a ir al aspecto más importante, o a uno de los aspectos importantes del liderazgo: los porqués. La experiencia del liderazgo es, pues, acción y palabra.

Si la persona o el aprendiz que llegan a esta empresa sólo observan, pero no tienen la posibilidad de interpelar al directivo o al líder y, al mismo tiempo,

analizar conjuntamente los porqués profundos de su actuación, entonces ya no existe la posibilidad de un aprendizaje real. La cuestión es no disociar hechos y palabras; probablemente se trata de invertir, en cierto modo, una de las estrategias típicas del aprendizaje que hemos seguido en las universidades: dar prioridad a la palabra. Pero tampoco debemos caer en la trampa de creer que una acción se explica por sí misma. Proponemos entender el liderazgo no sólo observando qué hace el directivo y viendo los resultados y su impacto, sino comprendiendo el sentido que se da a la acción y el porqué.

Tomemos como ejemplo una entrevista a Sir Sebastian Coe, presidente del Comité Olímpico organizador de Londres 2012. Cuando le preguntaron: *“¿Cómo lograsteis derrotar a Madrid y París, y conseguir los Juegos Olímpicos para Londres?”*, contestó: *“A menudo creemos que lo más importante de las cosas es cómo las vemos, cómo las logramos, pero yo creo que antes hay que preguntarse por qué: ¿Por qué hacemos una cosa u otra?” “¿Cuál fue el factor clave?”*, añade el periodista. *“Antes de la elección que se produjo en Singapur, reuní a mi equipo, al equipo de la candidatura, y les dije: ‘No permitiré que nadie salga de esta habitación sin que antes se haya respondido íntimamente a la pregunta siguiente: ¿Por qué estoy aquí?’”*

Esta pregunta nos la podríamos hacer todos en el contexto en el que nos encontramos en la empresa en la que estamos, en la organización en la que trabajamos, en la fundación en la que nos hallamos. Observemos que Sebastian Coe dice: *“sin que antes se haya respondido íntimamente a la pregunta”*. Esto quiere decir que se trata de una pregunta que no afecta a las justificaciones del porqué, sino al compromiso personal que tenemos o que no tenemos con este porqué.

Sería interesante, en algún momento, entablar un cierto debate no sobre la respuesta a esta pregunta, sino sobre una cuestión previa: sobre si

nos atrevemos a hacerla, a hacérsola. No es que no haya gente que no tenga respuesta a la pregunta; es que acaso hay gente o hay organizaciones que tienen pánico a formularse la pregunta como tal (o acaso hay gente que no la quiere contestar para no caer en un estado depresivo, que también puede ocurrir). Es decir, la pregunta “¿Por qué estoy haciendo lo que estoy haciendo?”, que en última instancia es lo que explica los procesos de los liderazgos, es una de las que siempre quedan en el trasfondo como una cuestión no abordada, no explicitada, y si no se le da una respuesta no podemos entender los procesos de liderazgo. Por tanto, diríamos que pensar liderazgos es pensar precisamente los compromisos últimos y los valores últimos que hay en juego en la propuesta que se está haciendo o en la trayectoria que se está siguiendo.

La anécdota de Sebastian Coe nos remite, de nuevo, a la imagen del cuento zen que hemos explicado al principio. Recordémoslo: “¿Hacia dónde vas tan deprisa?”, le pregunta el monje al jinete, el cual responde: “¡Pregúntaselo a mi caballo!” La pregunta que debemos formularnos es quién es nuestro caballo, qué es nuestro caballo, qué es lo que nos arrastra y hacia dónde nos lleva. Ésta es una dimensión que a nosotros nos parece importantísima, porque la cuestión del porqué es la que discrimina la diferencia entre cualquier tipo de liderazgo y el buen liderazgo.

2. El buen liderazgo

El liderazgo no es un programa genético, sino una manera de proceder; implica poner en marcha un proceso colectivo que afecta a las personas, a la estructura de sus relaciones y al propósito de su acción. En el enfoque desde el cual lo abordamos, nos interesan sobre todo los procesos de liderazgo (y las competencias y actitudes personales y colectivas que generan estos procesos), y no nos interesa tanto la figura concreta que personifica un líder determinado. Podemos estudiar casos históricos o

actuales de líderes destacados, pero el anecdotario que ello genera consideramos que es relevante sólo como un recurso para entender y construir mejor la compleja y rica categorización del o de los liderazgos, los elementos que en él entran en juego, el tipo de desafíos a qué han de dar respuesta en el seno de una organización o comunidad y las estrategias o métodos que han seguido.

Lo que queremos plantear aquí es, pues, una especie de triángulo virtuoso del *buen* liderazgo. Entendemos que el liderazgo está formado por un triángulo con tres vértices interrelacionados: el líder, los seguidores y el propósito o misión que los aglutina.

Por tanto, no identificamos el liderazgo con una posición, sino con una relación y, sobre todo, con un proceso. Por ello, hablamos de liderazgo(s) y no de líderes. Porque apuntar únicamente a los rasgos y a las competencias del perfil personal de quien asume la función de líder es una condición necesaria, pero no suficiente, y nos puede llevar a reduccionismos empobrecedores. Resulta sintomático constatar que en numerosas organizaciones el debate sobre el liderazgo se reduce a un debate sobre los líderes, mientras se dejan en la penumbra tanto el debate sobre el proyecto que se impulsa o se ambiciona —y los bienes y valores que tiene inherentes—, como el debate sobre el tipo de relación, los compromisos y vinculaciones que supone por parte de quienes se implican en el proyecto.

Para nosotros, el liderazgo no es lo mismo que el líder. El líder es un componente del proceso de liderazgo que incluye el conjunto de aspectos del triángulo que aquí queremos enfatizar. Lo que justifica hablar de liderazgo (bueno o malo) no es, pues, un punto aislado del triángulo, sino la existencia y la conjunción de todos los puntos que lo forman, los tres elementos mencionados: líderes, seguidores y proyecto.

Por lo tanto, para hablar de buen *liderazgo* deberemos tener en cuenta la calidad humana y

EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

las competencias del líder; las características de la relación establecida con los seguidores o colaboradores; la bondad del proyecto o de la causa que se persigue, y, finalmente, la corrección del proceso de toma de decisiones, el acierto de la decisión elegida, el tipo de acciones realizadas, los medios empleados y los resultados obtenidos para intentar realizar la misión o lograr el propósito.

2.1. Calidad humana y competencias del líder

Indudablemente, el buen liderazgo tiene que ver con la figura de los líderes, con la persona que está asumiendo estas responsabilidades o funciones. En la figura del líder, nos parece muy importante destacar la importancia de su calidad humana (entendida, como dice Raimon Ribera, como una manera de ser, una combinación de conocimiento, criterio, sensibilidad, equilibrio y profundidad, que permite a la persona ejemplificar una serie de valores fundamentales). Varios estudios coinciden en afirmar la importancia de las actitudes y los valores como elementos clave del liderazgo. Se trata de atributos o cualidades profundamente arraigados en la persona, que, en la práctica, son de cambio o de desarrollo lento.

En el marco de esta dimensión del buen liderazgo, en lo que respecta a la persona que lo ejerce, debemos plantearnos también cuestiones sobre sus competencias y capacidades. Las habilidades directivas son instrumentales y se pueden aprender. Describen aquellos aspectos prácticos que son la manifestación tangible de un comportamiento directivo.

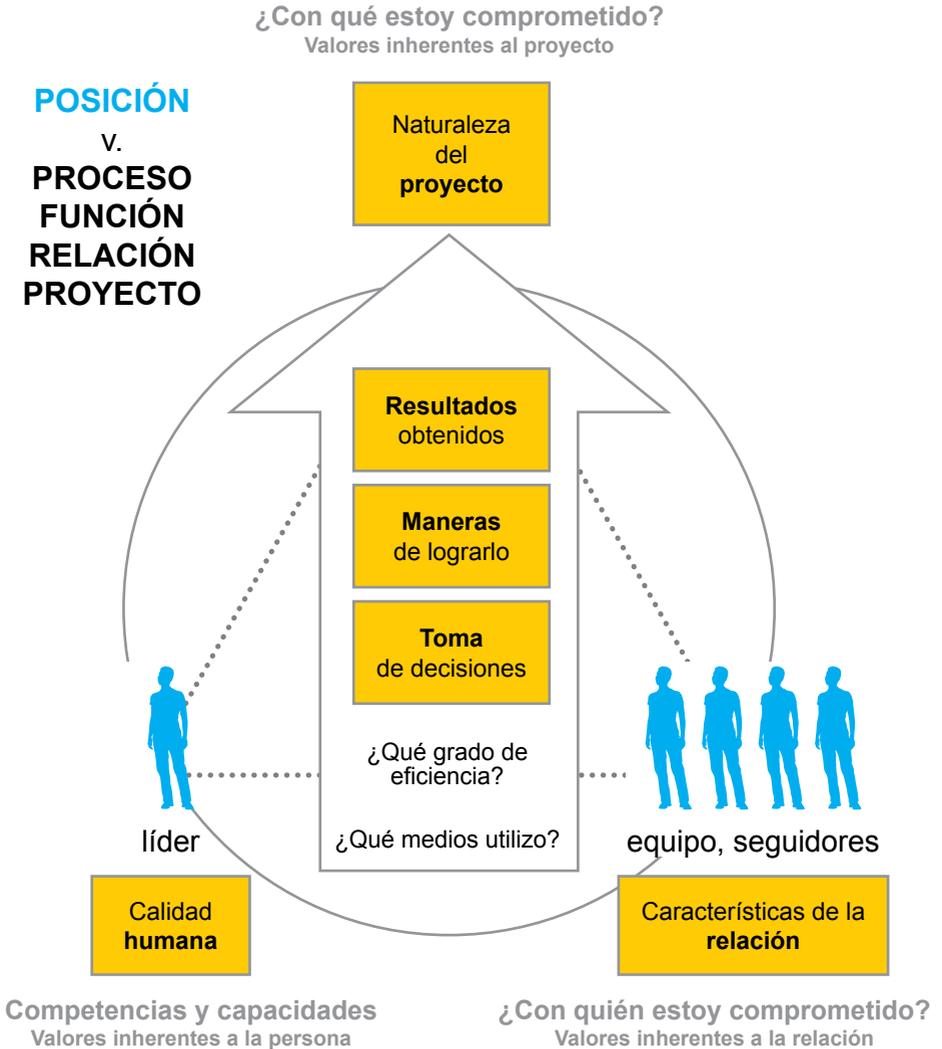
Es decir, para ejercer la función de líder, es preciso plantear qué tipo de competencias, habilidades y capacidades hay que tener y si, efectivamente, se poseen. Ahora bien, la pregunta por las competencias y las capacidades no debe descuidar otras: ¿Cualquier tipo de capacidad

es válida para cualquier finalidad? ¿Hemos de distinguir la capacidad de la finalidad? O, en ocasiones, ¿es la finalidad la que determina las buenas capacidades para ejercer dicha función? Según que se entienda por buen liderazgo la respuesta a estas preguntas variará.

2.2. La dimensión relacional

El liderazgo es, ante todo, una relación, una función afiliativa que conecta sentimientos, relaciona personas y afecta a sus conductas. Es preciso profundizar y entender qué ocurre en las relaciones en las que interviene el liderazgo, porque el valor del liderazgo es inseparable de los recursos morales y emocionales que activa esta relación. El estudio sobre la naturaleza del liderazgo sólo será completo, pues, si abordamos también la naturaleza del seguimiento (*followership*). El liderazgo no es algo que hacemos a los demás, sino algo que hacemos con los demás. El seguimiento es la otra cara del liderazgo y, por tanto, es tan importante estudiar cuáles han de ser las competencias del líder y qué habría que esperar de sus seguidores, como saber cuáles son las necesidades y las expectativas de los seguidores y de qué modo éstas conectan o no con las actuaciones de los líderes. Se trata de un proceso de mutua exploración en el que, además, en el contexto democrático y de la sociedad del conocimiento en el que vivimos, a menudo los papeles serán intercambiables o reversibles. El líder habrá sido o será algún día un seguidor, mientras que algunos seguidores llegarán a ejercer el papel de líder. Así pues, el buen liderazgo es inseparable de los valores de la relación establecida con los seguidores y de las condiciones que determinan la noción de buen seguimiento. Pero con mucha frecuencia esta segunda parte no la tenemos en cuenta. En definitiva, no hay construcción de liderazgo si no hay construcción del seguimiento. En cambio, la visión relacional del liderazgo (en el sentido holístico en el que intentamos presentarla)

EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS



EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

nos permite entender mejor también cuestiones tales como si el buen seguidor es el que se limita a decir lo que el líder espera oír; a someterse a él, a adularlo, o bien puede desarrollar un compromiso activo y crítico ante el líder.

Es decir, hay unos componentes del liderazgo que tienen que ver con las características de la relación y el seguimiento que se establece entre las personas que ejercen la función de líder y todo el equipo que las acompaña. Por tanto, aquí la pregunta es: ¿Con quién estoy comprometido y qué tipos de valores pongo en juego en este tipo de relación? Cuando se habla de liderazgo tóxico, muchas veces se vincula precisamente a la naturaleza viciada o al trato indigno de la relación entre el líder y los seguidores, entre la persona que ejerce una función directiva y todo el equipo que la acompaña en su tarea o compromiso. No podremos entender la idea del buen liderazgo si la concentramos sólo en la persona, en el líder, y en sus competencias o habilidades, y no analizamos más a fondo también la calidad de las relaciones que establece y sus características.

2.3. La causa, el proyecto

Finalmente, la naturaleza del proyecto, el propósito, marca la tercera dimensión del buen liderazgo. No sólo es importante con quién estoy comprometido, sino en qué estoy comprometido, cuáles son los valores inherentes de mi proyecto. Es posible que, en la dimensión social y en la dimensión pública del liderazgo, la causa sea lo que haga grande el liderazgo, porque hay determinadas causas vinculadas con la mejora y la transformación de la sociedad, que seguramente son las que engrandecen a los líderes. Pero muchas veces los líderes, también en el campo de la empresa, pueden convertir la acción en el servicio a una causa. En cierta ocasión, un directivo nos dijo: *“Me enviaron a Asia a fabricar caramelos, y yo pensaba que me dedicaría a fabricar caramelos en China.*

Pero, al final, después de todo lo que viví, regresé pensando que también había contribuido a transformar un país.” Es decir, la causa, en este caso, o el propósito, no vienen determinados sólo por lo que estamos haciendo materialmente, sino por el sentido profundo que le podemos dar y por los valores que ponemos en juego.

En este sentido, la pregunta por la bondad de la naturaleza del proyecto puede hacerse extensible tanto al ámbito público y social, como, evidentemente, al empresarial.

Por tanto, para nosotros lo más importante del análisis del buen liderazgo sería atender a los tres vértices del triángulo que hemos presentado y a su interrelación. Si falla o falta alguno de estos elementos del triángulo, todo el edificio se hunde como un castillo de naipes.

En la película *El Padrino*, Don Vito Corleone es un caso excelente, desde el punto de vista de las capacidades personales, de liderazgo y de relación con los suyos. Su modelo de liderazgo se basa en el honor, la lealtad y la familia. ¿Qué falla, pues, en el caso del liderazgo de Vito Corleone? Pues es evidente que falla el propósito, la causa: es una causa mafiosa al servicio de un proyecto delictivo. El mal uso o la falta de alguno de los tres elementos pone en crisis o hace tambalear la idea de buen liderazgo; es por ello que decimos que el liderazgo no es tanto la posición de una persona, sino más bien, ante todo, un proceso que pone en juego los tres vértices del triángulo. Es un proceso y una relación que incorporan también una cierta reflexión sobre la naturaleza y la bondad del proyecto. Este triángulo genera las preguntas clave para entender el liderazgo, que son preguntas no siempre fáciles de responder y tienen además un componente valorativo que no puede obviarse. Preguntas como por ejemplo: ¿En qué estoy comprometido?; ¿Con quién estoy comprometido?; ¿Cuáles son los valores que están en juego?; ¿Qué sentido tiene lo que

hacemos y qué lo justifica? Son las preguntas de esta clase las que clarifican de qué tipo de liderazgo estamos hablando.

Justo es decir que cuando hablamos del buen liderazgo no lo imaginamos como una cuestión de élites. Nos referimos a una escala, a varios niveles de liderazgos: micro-, meso- o macro- o, incluso en el ámbito global, al metaliderazgo. Las características que proponemos, tanto con respecto a la función de la persona y a su calidad humana, como a la calidad de la relación, de la naturaleza o la causa del propósito, pueden afectar a un director de escuela, al responsable de una asociación de vecinos o de una fundación, al coordinador de un equipo, etcétera. En definitiva, no lo debemos proyectar sólo a determinados grupos de altísimo nivel o a una cierta élite. Al contrario, aquí entendemos que el buen liderazgo puede ejercerse prácticamente en todas las dimensiones humanas y organizativas, y a todas las escalas.

2.4. Decisiones, acciones, medios, resultados

El triángulo virtuoso del buen liderazgo se completa con una cuarta condición: ¿Cómo actúan los líderes y los seguidores para alcanzar los objetivos, para lograr su propósito? Ahora hacemos énfasis tanto en la consecución del objetivo como en las maneras de alcanzarlo. Si no se alcanzan los resultados, no puede hablarse de liderazgo. Ahora bien, la consecución de resultados no basta para hablar de buen liderazgo. Es preciso incorporar una cierta luz y reflexión en el proceso de toma de decisiones, la manera de implementar las acciones, los medios empleados, la previsión y evaluación de las consecuencias y, finalmente, el grado de eficiencia y de eficacia obtenidos. La actual idea de liderazgo responsable se vincula, de manera pertinente, a lo que estamos diciendo, puesto que combina e

integra factores éticos, sociales y pragmáticos y, además, nos ayuda a darnos cuenta de que no toda decisión es igualmente legítima y justa, que para conseguir una finalidad no es válido el uso de cualquier medio y que las buenas intenciones han de ir acompañadas también de buenos resultados. Creemos que la idea de buen liderazgo permite clarificar el dilema Gandhi-Hitler, porque en ellos no sólo encontraríamos diferencias de liderazgo en la bondad o la maldad de la causa propuesta, sino también en las relaciones con sus seguidores, en las consecuencias de sus acciones y también en las maneras enfrentadas de proceder. Es aquí, sin duda, donde se acaba de dirimir el buen liderazgo.

2.5. Dimensiones del liderazgo

Para concluir, quisiéramos resumir en cuatro-cinco grandes dimensiones las áreas en las que se configuran los valores del buen liderazgo.

Una es la cuestión del conocimiento y la comprensión; es decir, la función del liderazgo implica que la persona tenga conocimientos técnicos, específicos, analíticos, de toda clase.

Hay una segunda dimensión que es la de la visión, la capacidad de explorar, de intuir, de construir estrategia, de ver más allá que los demás, de tener imaginación para innovar, para proyectarse en el futuro.

Hay una tercera dimensión que seguramente es la que habitualmente se acentúa más: la orientación al logro, a los resultados, a la acción, al cambio. No sólo debemos explorar los recursos, sino que también es preciso explotarlos y obtener resultados.

Y, por último, hay una importante dimensión relacional, porque liderar implica influir en las personas; implica comunicar; implica desarrollar o inspirar, y mover equipos de personas.



EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

En resumen, nos hemos referido a la dimensión del conocimiento (*logos*), a la de la visión o la capacidad de perspectiva (*scopos*), a la capacidad resolutive (*praxis*) y a la dimensión emocional que nos permite influir e impactar en los demás (*páthos*).

Partiendo de este esquema, consideramos que la cuestión de los valores está presente en las cuatro dimensiones mencionadas.

En el caso de la *scopos*, la visión, implica un proceso de educación de la mirada; es decir, el liderazgo no empieza en el momento de tomar la decisión, o de desarrollar la acción, sino en la forma de mirar. Hay que educar la mirada porque la forma de mirar ya está impregnada de connotaciones valorativas. Recordemos aquellos versos que estudiamos en nuestra niñez: “*En este mundo traidor, nada es verdad, ni mentira. Todo es según el color del cristal con que se mira.*” Versos actualizados en la canción del grupo Jarabe de Palo: “*Depende, todo depende.*” Nuestro tiempo es hijo de Campoamor sin que él tenga ninguna culpa. Aun así, Campoamor nos ha engañado a todos. Porque esto de que “*todo es según el color del cristal con que se mira...*” ¡ya lo sabemos! Ésta no es la cuestión; la cuestión es: ¿qué gafas te pones para mirar el mundo? La gran decisión ética es: ¿desde dónde —y con qué clave— quieres mirar la realidad que estás viviendo?, y es en esta decisión donde se juega la acción. Si hay muchas miradas posibles sobre la realidad, el desafío ético es decidir por cuál optas. Educar la mirada es un elemento crucial en el desarrollo de las personas y las organizaciones, porque la manera que tenemos de ver las cosas configura después nuestras decisiones y acciones.

La segunda dimensión es la del *logos*, en el sentido que le daban en griego, tanto de razón como de palabra. Aquí al *logos* utilizando también la etimología de la palabra catalana *enraonar*, es decir, hablar con razón y dar razones. La teoría crítica de la comunicación y la ética del diálogo de

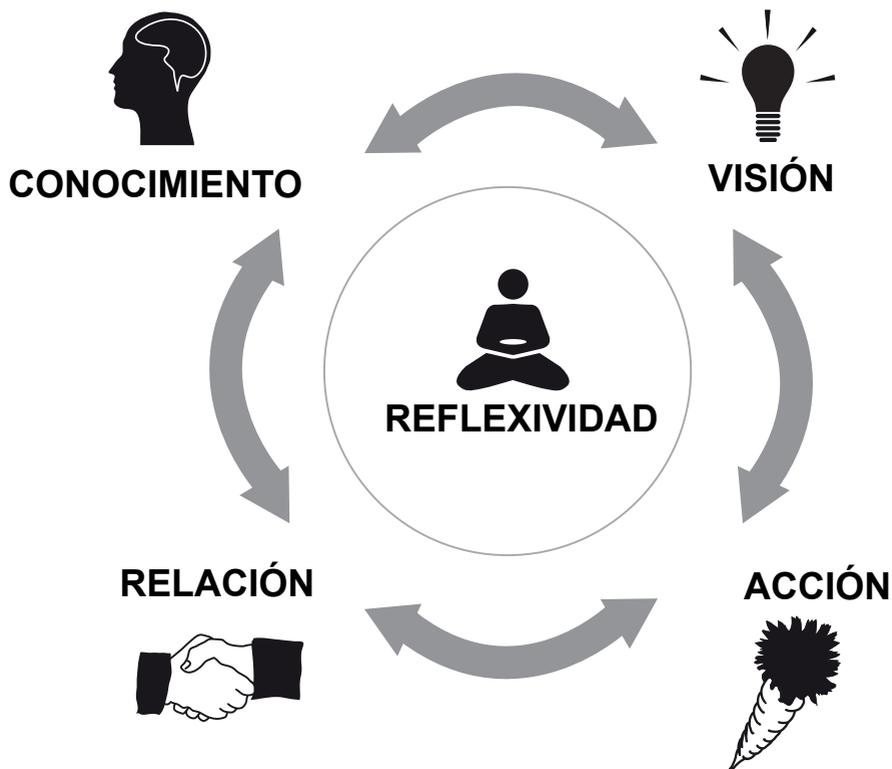
Habermas nos recuerdan que es muy importante, en los contextos de discusión y de deliberación, no pretender engatusar a la gente, no hacer demagogía, no querer engañar o manipular con el uso de la razón. En definitiva, reconocer al otro como interlocutor válido. Por tanto, aquí la idea de *enraonar*, en el sentido más genuinamente catalán, viene a decir que también existe un componente ético en la comunicación, en el uso del conocimiento, de la razón y de la palabra, cuando verdaderamente se intenta buscar la veracidad en la configuración de un proyecto.

Las dimensiones tercera y cuarta, la del *páthos* y la de la *praxis*, ponen en juego la cuestión de la calidad de las relaciones dentro del liderazgo, y ponen también en juego la calidad de nuestras decisiones y de nuestras acciones: es lo que nosotros denominamos el *liderazgo responsable*, a diferencia del liderazgo moral.

El liderazgo moral sitúa a la persona y su calidad humana ante el mundo. El liderazgo responsable se plantea como responder de nuestras relaciones, de nuestras decisiones y de nuestras acciones, porque hemos de ser conscientes de que las decisiones y las acciones tendrán consecuencias y que, por tanto, hemos de poder responder de ellas, tanto cuando acertamos como cuando nos equivocamos.

En todas las organizaciones se producen relaciones; en todas las organizaciones se producen, obviamente, decisiones y actuaciones; en todas las organizaciones se *razona* (¿o sólo se habla?); se miran las cosas de una manera determinada y —como después veremos— en todas las organizaciones se fomenta un determinado tipo de calidad humana. Estos elementos, pues, también están presentes, inevitablemente e inexorablemente, en el valor del liderazgo. El reto es cómo se explicitan y se elaboran, y cómo se desarrollan en el contexto del proyecto y de la dinámica del liderazgo que está en juego.

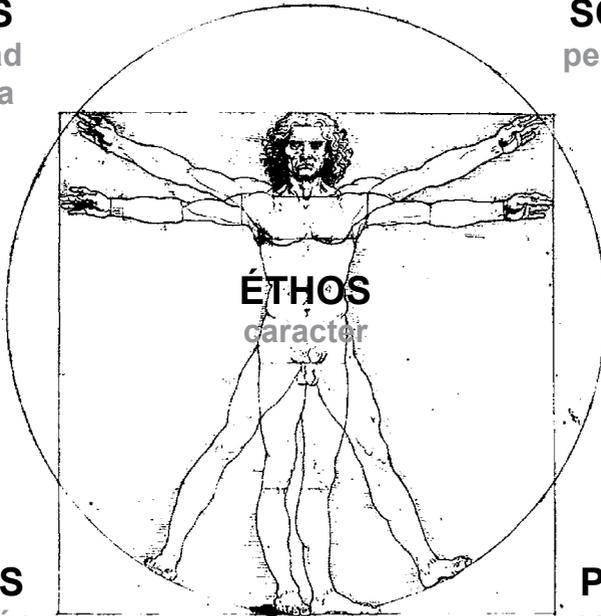
EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS



EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

LOGOS
capacidad
cognitiva

SCOPOS
perspectiva



PÁTHOS
disposición
emocional

PRAXIS
capacidad
resolutiva

EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

3. La quinta dimensión

Abordamos ahora la tercera parte de la secuencia que hemos enunciado al principio. En ella, queremos subrayar que a la hora de pensar los liderazgos existen tres calidades, que están muy interrelacionadas pero que nos parece que habitualmente se explicitan poco, se plantean poco o se provocan poco. Estas calidades son, como ya hemos dicho, la acción reflexiva, el autoconocimiento y la deliberación.

Las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente ya las presentan, de forma más o menos ordenada, muchos de los expertos en estudios del liderazgo. Nosotros creemos que tanto las organizaciones como las escuelas que forman a directivos descuidan una quinta dimensión, que es la que tiene que ver con la calidad humana y el *éthos*. Esta quinta dimensión —que podemos denominar conciencia o reflexibilidad— es la que nos parece que ha sido menos trabajada, y es precisamente la que creemos que articula todas las demás.

Desde el punto de vista filosófico, podríamos decir que la quinta dimensión es la del *éthos* y la reflexividad. En el *éthos* entra en juego lo que denominamos la calidad humana. Determinadas personas tienen un carácter, unas actitudes y una calidad que les permiten verdaderamente desarrollar proyectos, movilizar a la gente y hacerlo con honestidad e integridad, con convicción y valentía, con fuerza y energía para combatir las resistencias. Aquí, el factor humano, como diría Graham Greene, es crucial. Es por ello que nos parece un reto fundamental trabajar la calidad humana.

Sin la dimensión de la reflexibilidad, que intentaremos explicar ahora, consideramos que el conocimiento, la visión, la acción y la relación quedan cojos. En los estudios de campo de Henry Mintzberg, ésta es una dimensión desconocida o que

no se trata, posiblemente porque en los estudios de campo la dimensión reflexiva y axiológica es muy difícil que aparezca explícitamente.

En definitiva, el liderazgo está vinculado a las competencias, pero insistimos en que también está vinculado a los valores. En las universidades y en las organizaciones, somos capaces de transferir conocimientos; en cambio, parece mucho más difícil cultivar o transmitir valores. Creemos que esta dimensión ha de ser clave, pero es la que hoy parece más difícil porque, aunque disponemos de mecanismos muy exhaustivos de transferencia de conocimientos, no sabemos muy bien cómo cultivar las actitudes o cómo transmitir valores en el ámbito de las funciones directivas y en los contextos organizativos. Por decirlo de una forma provocadora: todos hemos constatado intuitivamente que, a veces, en determinadas organizaciones, uno de los problemas principales es la inmadurez de algunas personas que desempeñan responsabilidades, por muy eficientes que puedan ser en otros ámbitos. Y entonces, cuando detectamos con frecuencia cuán insoportable o, si se quiere, cuán tóxica es una determinada persona, no sabemos cómo abordarlo ni cuáles son los mecanismos legítimos para hacerlo. Si el problema fuera operativo, el tipo de reacción se nos presentaría fácilmente, y nos parecería razonable decir, por ejemplo: "*iHombre! Aquí, lo que debemos hacer es... lo que sea, según el problema de qué se trate: un plan estratégico, un estudio de mercado, un curso para aprender a trabajar en equipo...*" Lo que queremos decir con esto es que tenemos identificado un problema y le hemos de dar respuesta. En cambio, si se trata de problemas que identificamos como vinculados a aspectos de valores y de calidad humana (cuando resulta que uno de los problemas de la organización es precisamente el tipo de personalidad de quien la dirige o la calidad moral de la gente que la está llevando), entonces lo tenemos vetado y nos autocensuramos el hecho de poder abordarlos como tales y por su nombre.





EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

En este sentido, nosotros siempre hemos tenido muy presente la frase que se recoge en un estudio sobre el liderazgo que llevó a cabo el Aspen Institute. A propósito de los desafíos de los liderazgos del futuro, su conclusión fue: *“El líder del futuro deberá conocer su trabajo tan bien como a sí mismo.”* Nos parece muy interesante esta doble vinculación. Todos damos por supuesto que para liderar procesos organizativos se necesita gente competente profesionalmente, se necesita gente que conozca su trabajo. Lo que se está diciendo desde Aspen es que los liderazgos del futuro no son viables sólo por el hecho de que las personas conozcan cuál es su trabajo, sino que el reto es que exista también un componente de autoconocimiento, de conocerse a sí mismo, precisamente porque lo que dinamiza aquel triángulo virtuoso del liderazgo que antes hemos propuesto es justamente poner en juego esta dinámica de trabajar sobre uno mismo, sobre cuáles son mis compromisos, mi visión, mis valores, etcétera. Este enfoque es coherente con todos los análisis que hoy se proponen sobre la sociedad del conocimiento. Porque cuando hablamos de sociedad del conocimiento partimos del hecho que el conocimiento se halla en las personas y, a la larga, es bastante difícil trabajar con el conocimiento de las personas y pretender que las personas activen su capacidad de conocer si estas personas no se conocen a sí mismas. El poeta Joan Margarit expresó, en toda su radicalidad, este reto cuando, en una entrevista, le preguntaron: *“¿Cuál es el analfabetismo de nuestra época?”* Y su respuesta fue: *“No conocernos a nosotros mismos. Y por esto la gente no sabe afrontar las cosas. Da miedo ver a tanta gente que no ha mirado dentro de sí misma, y no sé cómo actuará cuando las cosas le vayan mal.”*

Es fundamental captar lo importante que es esta vinculación entre conocerse a sí mismo y afrontar las situaciones. Podemos caer en la tentación de creer que el liderazgo sólo consiste en afrontar situaciones y responder a ellas; en hacer. Y,

en cierto modo, esto es verdad, porque sin un impacto, sin una transformación de la realidad no hay liderazgo. Pero a ello añadimos que el buen liderazgo no se basa sólo en la acción y en la calidad de la acción, sino también —al mismo tiempo— en las personas y en su calidad humana. En este contexto, cuando se califica a alguien de analfabeto no se quiere decir que sea una persona que no vive, que no tiene experiencia de la vida, en modo alguno. Sino que se trata de una persona que no tiene instrumentos para expresarlo, para comunicarlo y para entenderlo. No lo sabe leer ni escribir y, por tanto, no lo puede trabajar explícitamente. Así, el analfabetismo del autoconocimiento da como resultado no poder trabajar elementos que son imprescindibles para afrontar las situaciones que hoy se dan también en los contextos organizativos y, por tanto, en los liderazgos.

En la misma dirección se expresa un profesor de Copenhague, Peter Pruzan, en un reciente libro suyo, en el que pregunta a altos directivos de empresas de todo el mundo qué es para ellos, en el contexto de su trabajo, la espiritualidad. Una de las cosas que Pruzan concluye es: *“Nos hemos dado cuenta de una tendencia que cada vez es más evidente en las organizaciones empresariales de toda clase, independientemente del lugar donde estén situadas o de los productos o servicios que produzcan: muchos ejecutivos se están convirtiendo en meros workaholic human-doings, que anhelan convertirse en integrated human-beings [mantenemos ese juego de palabras intraducible entre el doing y el being, entre hacer y ser]. Aspiran a vivir con integridad y a que sus ideas, valores, palabras y acciones estén en armonía [fijémonos, por cierto, en que el reto se plantea en términos de armonizar ideas, valores, palabras y acciones]. El problema es que no saben cómo hacerlo [el no saber, una vez más] en un mundo empresarial que cada vez se caracteriza más por la complejidad, la turbulencia y la codicia.”*

EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

Es preciso tomar en consideración esa constatación de Peter Pruzan sobre la tensión entre lo que los otros nos hacen hacer, lo que la realidad nos pide que hagamos y nuestras aspiraciones más íntimas, de modo que esa forma de vivir, en los contextos organizativos, genera cada vez más insatisfacción vital. Pero las organizaciones no son capaces ni de dar respuesta a ese problema ni de canalizar esa demanda, esa expectativa, ese deseo. Y eso acabará convirtiéndose en un problema para las mismas organizaciones, porque no saben cómo abordar el hecho de que ese ritmo de vida que imponen cada vez resulta más insatisfactorio, porque cada vez está más disociado de preguntas radicales que cada vez más gente se plantea. Preguntas sobre por qué estoy aquí, cuál es la finalidad y cuál es el sentido de lo que estoy haciendo.

En ese sentido resulta muy pertinente recordar una de las contribuciones centrales de Ronald Heifetz en sus estudios sobre liderazgo. Heifetz habla de la necesidad de vincular acción y reflexión: si se quiere, acción reflexiva o *reflexión*. Lo explica mediante la metáfora de la sala de baile, en la que podemos estar en la pista o en el palco. Heifetz, en esa imagen, apunta a la necesidad de ser capaces de simultanear estar en la pista y estar en el palco. En el momento de ejercer la función directiva del liderazgo estamos en medio de la sala de baile, estamos actuando, estamos orientados a resultados y objetivos. Pero Heifetz señala que, si no somos capaces de separarnos por un momento de la sala de baile, periódicamente, para coger distancia, para disponer de un palco desde donde poder contar con una cierta visión, y a una cierta distancia, sobre qué está pasando en la sala de baile, si no existe esa distancia, verdaderamente es como vivir en un hervidero sin ser capaces de salir. Entonces restaremos condenados al puro activismo ciego.

De cualquier modo, si prolongamos la metáfora, la pregunta que debemos plantear a Heifetz no

es sólo si es posible aunar el hecho de estar en el baile y de tomar distancia respecto al mismo, sino saber quién te marca el ritmo, que es la pregunta que no sólo no contesta, sino que ni siquiera se plantea. Es decir, tanto si estás en la pista como si estás en el palco, la cuestión es si bailas al ritmo que tú has propuesto o al que te imponen, porque el liderazgo propiamente dicho se encuentra muy probablemente en el director de orquesta.

Sea lo que fuere, para encontrar la vía de la acción reflexiva, Heifetz proporciona dos pistas, bajo nuestro punto de vista, muy importantes. Son dos anclas, que él llama ancla espiritual y ancla emocional. El ancla emocional comporta reconocer que la acción reflexiva la podemos llevar a término gracias al hecho de que podemos contar con el apoyo de confidentes y aliados. Los aliados son las personas de dentro de nuestra organización (la que sea, política, privada, social, etc.) en quienes podemos confiar y nos pueden dar directamente su opinión sobre lo que hacemos. Mientras que los confidentes son nuestro espejo, el sparring, ... la persona externa de referencia con quien podemos contrastar las orientaciones que asumimos. Por lo tanto, la acción reflexiva, diría Heifetz, no es sólo una acción individual —que lo es—, sino que requiere el importante apoyo de los aliados y los confidentes, las personas que nos van acompañando en nuestra tarea desde la confianza y como espejos o referentes.

La segunda ancla es la espiritual, que Heifetz denomina el refugio o el santuario. Se trata de ese lugar o situación donde encontramos el momento idóneo tanto para la reflexión como para la renovación interna. El ejercicio del liderazgo genera muchas veces un cierto “vacío” de la persona; es decir, existen determinadas funciones directivas o de liderazgo que obligan a un contacto tan directo con las personas y a entregarse tanto a las personas, la tarea y la organización que existe el peligro real del vacío interno, el desarraigo y el descentramiento. Justo entonces precisamos de



Angel



momentos y espacios de reflexión y renovación. La cuestión aquí, por lo tanto, es: ¿dónde encontramos las fuentes de la energía interna, las fuentes que nos hacen crecer y continuar?

Es evidente que podemos pensar el santuario como un espacio físico donde aislarnos durante un cierto período temporal. Pero no siempre disponemos ni del acceso a ese espacio ni del tiempo necesario. Ahora bien, en el fondo, crear un santuario remite a una capacidad personal que podemos desarrollar y que puede insertarse en nuestra actividad cotidiana. Eso se expresa en la reflexión del profesor Joseph Badaracco sobre el perfil o la actitud de directivos que han iniciado esa aproximación: *“Pueden hacer una pausa en las tareas que les ocupan el tiempo e iniciar un proceso de indagación interior, un proceso que usualmente se hace en carrera y no en un aislamiento tranquilo. Pueden profundizar más allá de la superficie agitada de su vida cotidiana y centrarse de nuevo en sus valores y principios básicos. Una vez revelados, esos valores y principios les renuevan el sentido de propósito en el trabajo y actúan como trampolín para la acción. Repitiendo ese proceso, consiguen plasmar una auténtica y robusta identidad, basada en su propia comprensión de qué es lo correcto. Y, de ese modo, empiezan a hacer la transición de gerentes a líderes.”*

Llegados a este punto lo que queremos subrayar es, precisamente, que hace falta trabajar en la creación y el cultivo de ese espacio íntimo y personal, y que es una actividad necesaria para llevar a cabo la acción en la que está involucrado el directivo.

La acción reflexiva, pues, no requiere sólo logro de resultados, sino también conocimiento y transformación de un mismo. Para expresar un último aspecto de esa vinculación nos fijamos en un par de expresiones de Ángel Gabilondo. “Es

preciso vincular —dice— el pensar con el vivir y, en nuestras palabras, de forma que digamos lo que pensamos y pensemos y hagamos lo que decimos.” Y entonces añade: *“Un pensamiento implicado en la transformación de uno mismo es muy innovador.”* Este componente de vincular la idea de innovación, en un sentido profundo, a este tipo de práctica nos parece que también es muy importante. Por lo tanto, cuando en el contexto de la reflexión sobre el liderazgo hablamos de pensar o conocer no nos referimos a una clase de intelectualismo abstracto, sino al reto de la transformación de un mismo, *“porque —dice Gabilondo— el pensamiento empieza por transformarse a sí mismo”*. Y añade: *“Uno de los problemas que afrontamos es que hay [y esa distinción nos parece muy gráfica] mucha actividad y poca acción.”* Esa constatación es muy lúcida. La pregunta es si muchas veces, en nuestras organizaciones y en nuestros proyectos, lo que hay es precisamente eso: mucha actividad y poca acción. *“Una acción produce una verdadera transformación de uno mismo y de lo que hay; las actividades no transforman nada.”* Y, por lo tanto, la acción sin el porqué, la acción convertida en mera actividad, al final lo que acaba siendo es, de algún modo, autodestructiva. Es incuestionable que los procesos de liderazgo remiten a la acción: pero, ¿a qué clase de acción? ¿Y cuál es el sentido de esa acción para quienes están involucrados en ella?

La necesidad de incorporar esos dinamismos de reflexión y autoconocimiento como un elemento constitutivo de los procesos organizativos y empresariales también ha sido planteada recientemente en una entrevista por parte del cardiólogo Valentí Fuster. *“La empresa —dice— ha de inculcar responsabilidad y reflexión.”* Dicho de otro modo, también propone como desafío para las organizaciones incorporar el trabajo en todos esos ámbitos que estamos planteando. Fuster afirma: *“La causa más habitual de neurosis en un directivo es hacer*

EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

algo que no le pertenece”, hacer algo sin el porqué, sin finalidad. *“La ambición le lleva a hacer algo que no le pertenece. Es preciso que las personas aprovechen el tiempo, el talento y las enseñanzas de un tutor y se dejen guiar por el humanismo y la ética.”* Y añade más adelante: *“Debemos distinguir la empresa de la persona. La empresa puede atravesar momentos buenos y malos, pero la paz interior es un aspecto completamente distinto* [fijémonos que lo vincula a estar en la empresa, no lo vincula a lo que hace la gente en su tiempo libre], *es un sentimiento, una impresión de que estamos haciendo lo que debemos hacer.”* En el extremo inferior, la pregunta que conviene no eludir es cuáles son los itinerarios y las condiciones que nos permiten saber que estamos haciendo lo que debemos hacer.

Para finalizar estas reflexiones que hemos querido compartir, más que presentar unas conclusiones preferimos explicitar algunas preguntas que nosotros mismos nos hacemos y algunas consecuencias personales y organizativas que extraemos de ellas.

Desde el punto de vista personal, si es verdad que hablar del buen liderazgo al final nos lleva a hablar de la calidad humana, una consecuencia es que nos falta saber impulsar el aprendizaje personal del discernimiento, pero no sólo en el ámbito organizativo, sino también en el ámbito formativo. Quizás hablamos demasiado de saber tomar decisiones y poco de saber discernir en las situaciones que nos toca vivir. Eso se evidencia claramente si analizamos qué suele hacerse en los programas *outdoor*. Cuando estamos trabajando la calidad personal, en el ámbito formativo, ¿qué tipo de *outdoors* preparamos? Habitualmente son *outdoors* activistas: se trata de que la gente desarrolle competencias para la acción; no nos imaginamos un *outdoor*; por ejemplo, de autorreflexión. Por lo tanto, más allá de la tesis de Valentí Fuster, debemos decir

que el reto de desarrollar la responsabilidad y la reflexión no es sólo para las personas que están dentro de las organizaciones, sino también para aquellas organizaciones que están formando a las personas. Aquí radicaría, a nuestro entender, un primer gran reto, que se ha desarrollado muy esporádicamente en la formación del liderazgo.

El segundo reto está vinculado a la dimensión organizativa: y aquí no debemos remitirnos a la figura del líder, sino a las dinámicas organizativas. Este trabajo de indagación interior se traduce en un trabajo de aprendizaje colectivo de la deliberación. En organizaciones complejas, lo que debemos desarrollar y aprender es cómo es posible el aprendizaje colectivo de la deliberación. Por lo tanto, también necesitamos innovar en los procesos de indagación colectiva. Aprender a deliberar nos parece que también es un gran desafío, y más si tenemos en cuenta que los estilos y las formas de liderazgo ya no pueden ir vinculadas sólo a la persona del gran visionario, al líder heroico, a la persona que quiere estar en la procesión y repicando

Uno de los problemas que afrontamos para el tratamiento de esas cuestiones que estamos planteando es que todavía no existe un vocabulario creíble que pueda funcionar en el contexto de las organizaciones. Lo que estamos planteando sobre la acción reflexiva y el autoconocimiento se basa en un lenguaje que procede de otros ámbitos, del ámbito de las tradiciones culturales, de las tradiciones filosóficas, de las tradiciones religiosas... Y, por lo tanto, es un lenguaje proclive a generar entre resistencias y miedo de que se filtre en los ámbitos organizativos. En primer lugar, porque las organizaciones y sus dinámicas no están pensadas ni preparadas para integrar esa forma de ver las cosas y, en segundo lugar, porque desde esas tradiciones culturales, religiosas, filosóficas, etcétera, tampoco se entiende cómo funciona y cuál es la realidad de las empresas, las organizaciones, los partidos...



Antonio M^a Lozano

EL VALOR DE LOS LIDERAZGOS

Otro problema (o resistencia) que se da en el tratamiento de estos temas es que en nuestra cultura muchas de las cuestiones que hemos planteado son consideradas como una cuestión de la vida personal, de la vida privada, y, por tanto, algunas de las preguntas que nos hemos ido formulando algunos incluso considerarían que es violento plantearlas en los contextos organizativos o formativos. Hasta el punto de que hay quien pueda pensar, simplemente, si es legítimo que en una organización se planteen este tipo de preguntas, o que se considere importante hacerse este tipo de preguntas.

Al sumar estos dos interrogantes, aparece un tercero, que es, obviamente, el peligro de la indoctrinación, es decir, el temor a que lo que se pretenda sea, simplemente, o bien la indoctrinación o bien la manipulación. Porque, en efecto, actualmente existe en torno a esta temática que hemos querido plantear mucha volatilidad y autoayuda, que no es más que una especie de disneylandia en formato meditativo. No vamos a negar, pues, el riesgo de manipulación y de indoctrinación, pero ello no ha de impedirnos afirmar que aquí existe una realidad que tenemos que afrontar porque, de lo contrario, dejamos un problema sin respuesta.

Así pues, creemos que pensar el valor del liderazgo significa tener presentes, como mínimo, tres supuestos:

- 1) **Pensar el liderazgo significa pensar la acción**, bajo la clave de lo que hemos denominado la acción reflexiva o la refleacción.
- 2) **Pensar el liderazgo significa pensarme**, tener en cuenta lo que estoy realizando en estos momentos, por qué lo estoy haciendo y qué valores pongo en juego (y la indagación interior que ello conlleva).
- 3) **Pensar el liderazgo significa pensarnos**, ser capaces también de formular de manera compartida los porqués y los fines de nuestra actuación. Responde a la deliberación compartida y a la creación de significado y sentido que hoy se requiere en nuestras organizaciones.

n.º 1. Antonio Garrigues, Jordi Pujol, Felipe González, Europa: la necesidad de nuevos liderazgos. ESADE Madrid, 30 de noviembre de 2005.

n.º 2. Daniel Innerarity, El poder cooperativo: otra forma de gobernar. ESADE Barcelona, 2 de febrero de 2006.

n.º 3. Varios autores, Los retos del liderazgo hoy. Monasterio de Sant Benet de Bages, 13 de junio de 2006.

n.º 4. Edwina Pio, Management Gurus. An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality. ESADE Barcelona, 21 de septiembre de 2006.

n.º 5. Christopher Lowney, What 21st-Century Leaders Can Learn from 16th-Century Jesuits. ESADE Barcelona, 15 de noviembre de 2006.

n.º 6. Michael C. Jensen, A New Model of Leadership. ESADE Barcelona, 22 de marzo de 2007.

n.º 7. Andreu Mas-Colell, Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques. ESADE Barcelona, 18 de abril de 2007.

n.º 8. Jordi Pujol, Què significa ser líder? Pensar el Lideratge. Sesión inaugural. ESADE Barcelona, 1 de marzo de 2007.

n.º 9. Antoni Brufau, Lideratge i globalització. Pensar el Lideratge. Sesión de clausura. ESADE Barcelona, 31 de mayo de 2007.

n.º 10. Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa. Informe para la European Academy of Business in Society, julio de 2006.

n.º 11. Moments de Lideratge. Josep Oliu, La sortida a borsa del Banc de Sabadell. ESADE Barcelona, 17 de enero de 2007.

n.º 12. Moments de Lideratge. Ramon Ollé, Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON. ESADE Barcelona, 22 de octubre de 2007.

n.º 13. Els lideratges intangibles de l'era mediàtica. ESADE Barcelona, 9 de abril de 2008.

n.º 14. Àngel Castiñeira, Josep M. Lozano, Els valors dels lideratges. Pensar el Lideratge.

ESADE

Para realizar consultas o solicitar
más información sobre la
Cátedra LiderazgoS y
Gobernanza Democrática,
puede dirigirse a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

E-mail: catlideratges@esade.edu

abertis

Agrolimen

gasNatural

Worfen Group

IZASA

QUADIS

Executive Education