



Liderazgo, con mayúsculas



OPINIÓN

Santiago Álvarez
de Mon

Después de años estudiando el proceso transformador del liderazgo, ¿cuál es el toque de distinción de fenómeno tan escurridizo? ¿Dónde reside la magia de aquellas personas que son capaces de llegar a las mentes y a los corazones de los demás, influyendo positivamente sobre sus conductas y estados de ánimo? ¿Qué podemos aprender de las biografías de M.L. King, de Vaclav Havel, de Mahatma Gandhi, de Nelson Mandela? ¿Cuáles son sus cualidades distintivas? ¿Inteligencia, capacidad de comunicación, habilidades de negociación, dotes visionarias, conocimientos, experiencia, planificación estratégica, motivación, constancia? Sin desmerecer ninguno de esos apartados, mido la talla de un líder por su apuesta decidida por el ser humano, a menudo valiente y contra natura, dadas las múltiples razones que aquel da para desconfiar. Desde el realismo y la madurez, el liderazgo invita a elevarse por encima de miserias, miedos e inseguridades, convocando a una causa noble, admirable y ambiciosa que precisa de nuestro mejor yo.

Liderazgo y empatía marchan pegados el uno al otro. El líder llega al misterio insondable del prójimo, influye en sus pensamientos y emociones porque recorre con paciencia y delicadeza los pliegues y rincones del alma humana. Una vez le pregunté a Mohammad Yu-



Nelson Mandela, que estuvo 27 años en la cárcel, fue todo un ejemplo de liderazgo.

nus, fundador del Grameen Bank, Nobel de la Paz, cómo se gestionan las resistencias al cambio, cómo se superan las reticencias de los distintos afectados por la acción de gobierno. Me contestó que comprendiendo la razón de ser de esas resistencias, estudiándolas a fondo. En su famoso discurso King llegó al corazón de todos los congregados en la explanada del Capitolio porque entendía muy bien sus sueños y frustraciones. Nuestras palabras no llegan si no son un altavoz autorizado de la experiencia ajena, si no reverberan en el interior de los de-

más, y no se legitiman si no van acompañadas por la ejemplaridad de nuestras acciones.

Difícil, utópico, ingenuo, pretender llegar al escondite personal de cada hombre o mujer; tocar sus fibras más sensibles y sublimes, si no se empieza con uno mismo. La calidad de la conversación que sostengo con el otro –sea éste ciudadano, cliente, proveedor, jefe, empleado, amigo, familiar...– depende en gran medida de la profundidad, autenticidad y honestidad del diálogo que mantengo conmigo mismo. La intimidad cultivada es la otra cara de la comunidad. Gandhi repetía machaconamente: “Si quieres cambiar el mundo, empieza por ti mismo”. Sin ese trabajo artesanal interior los demás son un refugio impostado de represiones y vanidades, el lugar donde se vuelcan limitaciones e inconsistencias. Probablemente sea Mandela quien mejor representa lo que quiero decir. 27 años en la cárcel podrían haber sido un potro de tortura que justificase con creces su amargura hacia el hombre blanco, su despiadado carcelero. Maestro de la empatía, se dedicó a estudiar a su enemigo. Y a partir de su historia y circunstancia, de sus fobias y aficiones (por ejemplo, el rugby) de su lengua y tradiciones, protagonizó un diálogo edificante con su adversario. El arquitecto visionario de una nación nueva se fue cociendo poco a poco entre los barrotes de una celda minú-

Es tiempo para lo mejor de cada uno, y si tenemos coraje de llegar a nuestra médula moral, para la paz, la justicia y la libertad

cula, en los brazos de una soledad implacable.

Desde dentro hacia fuera, ese es el orden en el viaje del líder, y si se altera el mismo, la sociedad pierde dramáticamente. En el discurso de muchos aspirantes al liderazgo observo demasiadas certezas, maniqueísmo, incluso odio, que entiendo producto de un análisis epidérmico de las relaciones humanas. Rechazar al otro, juzgarle es tentador y hasta fácil, sus miserias nos brindan una excusa magnífica. El desafío del liderazgo consiste en trabajar desde ahí, apelar a su otra versión, a la grandeza y dignidad de cada ser humano. Esta opción radical es la del estadista Havel. Prisionero en una farsa utópica llamada comunismo, anima a todos a hacer de la política el arte de lo imposible. La libertad de hoy es gracias a un escritor que tuvo el coraje de soñar despierto.

Paciencia, belleza, sinceridad, humildad, bondad, compañerismo, optimismo,... vocablos poco asociados a la experiencia del liderazgo, se me antojan cruciales para tender puentes hacia los otros, grandes desconocidos, y cruzar juntos a tiempos y tierras más fértiles. No es tiempo para gestores de imagen, para caudillos metidos a mesiánicos, para demagogos populistas, para embajadores de la violencia, para expendedores de recetas milagrosas, para revolucionarios colectivistas, para administradores de la burocracia, para profesionales del poder que se pierden en sus laberínticos vericuetos. Es tiempo para lo mejor de cada uno de nosotros, y si tenemos el coraje de llegar a nuestra médula moral, para la paz, la justicia y la libertad.

Profesor del IESE