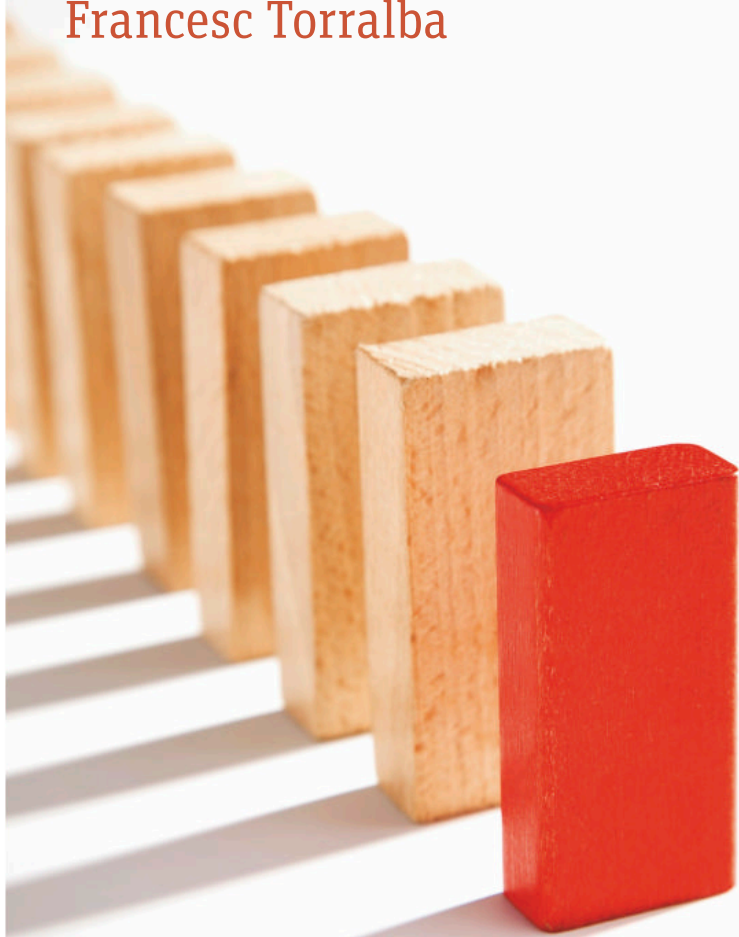


# LIDERAZGO ÉTICO

LA EMERGENCIA DE  
UN NUEVO PARADIGMA

Francesc Torralba

ACTUALIDAD ▲▼



Diseño: Estudio SM

© 2017, Francesc Torralba Roselló, autor representado  
por IMC Agencia Literaria

© 2017, PPC, Editorial y Distribuidora, S.A.

Impresores, 2

Parque Empresarial Prado del Espino

28660 Boadilla del Monte (Madrid)

ppccedit@ppc-editorial.com

www.ppc-editorial.es

ISBN 978-84-288-3181-9

Depósito legal: M 32012-2017

Impreso en la UE / *Printed in EU*

*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.*

## 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 descubriría 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, querría dedicarse a otros quehaceres.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ÍNDICE

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

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